



Evaluación final
“Respuesta Trinacional para una movilidad humana digna,
pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica”
Informe de Evaluación
Diciembre de 2025

TABLA DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	3
II. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO	5
III. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	10
3.1 Estado actual del proyecto	10
3.1.1 Términos de implementación:	13
3.1.2 Términos financieros:	14
IV. OBJETIVOS Y ALCANCE	16
4.1. Objetivo general de la evaluación	16
4.2. Objetivos específicos	16
4.3. Alcance	17
V. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	19
5.1 Metodología	19
5.2 Teoría de cambio	22
5.3 Marco de Resultados	25
5.4 Resultados del proceso de levantamiento de información	31
5.4.1 Muestra lograda	34
5.4.2 Limitaciones	36
VI. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN	38
6.1 Análisis trinacional	38
6.1.1 Coordinación trinacional	42
6.1.2 Análisis por actores	44
6.2 Análisis por criterios	47
6.2.1 Pertinencia	47
6.2.2 Eficacia	50
6.2.3 Eficiencia	55
6.2.4 Impacto	58
6.2.5 Relevancia	61
6.2.6 Sostenibilidad	64
6.2.7 Coherencia	66
6.2.8 Catalítico	68
6.2.9 Tolerancia y riesgo a la innovación	70
6.2.10 Localización	71
VII. LECCIONES APRENDIDAS, INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS	72
7.1 Lecciones aprendidas:	73
7.2 Buenas prácticas:	74
VIII. CONCLUSIONES POR ENFOQUES	76
8.1 Enfoque de paz	77

8.2 Inclusión	78
8.2.1 Género	80
IX. RECOMENDACIONES	81
9.1 Estratégicas	81
9.2 Operativas.....	83
X. ANEXOS	85
Anexo 1. Metodología de la evaluación	85
Anexo 2. Instrumentos cualitativos.....	85
2.1 Descripción de los instrumentos utilizados.....	85
2.2 Técnicas de recolección de información	88
Anexo 3. Elementos de la teoría de cambio	90
Anexo 4. Matriz de evaluación trinacional	92
Anexo 5. Análisis de criterios por país.	92
1 Guatemala	93
2 Honduras	113
3 El Salvador	133

I. INTRODUCCIÓN

El Norte de Centroamérica (NCA), compuesto por Guatemala, El Salvador y Honduras, se encuentra en el epicentro de uno de los corredores de movilidad humana más complejos y dinámicos del mundo. Esta región ha sido históricamente territorio de tránsito masivo hacia el norte del continente, un punto de origen, retorno y desplazamiento interno. La naturaleza mixta de estos flujos (que incluye a personas migrantes en búsqueda de oportunidades económicas, solicitantes de asilo, refugiados, personas retornadas con necesidades de protección y desplazadas internamente) genera una inmensa presión sobre el tejido social y la estabilidad regional.

La movilidad humana en el NCA se superpone a un contexto de desafíos estructurales históricos, que incluyen la debilidad institucional, altos índices de violencia, pobreza y desigualdad, y una competencia creciente por recursos limitados. En este entorno, la interacción entre las comunidades de acogida y las personas en movilidad humana es un detonante frecuente de conflictividad. Fenómenos como la estigmatización, la xenofobia, la discriminación y los conflictos latentes o abiertos por el acceso a servicios básicos amenazan la cohesión social y la coexistencia pacífica, presentando un desafío directo para la consolidación de la paz en la subregión.

En respuesta a este panorama crítico, el Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF) de las Naciones Unidas financió el proyecto "Respuesta Trinacional para una Movilidad Humana Digna, Pacífica e Inclusiva en el Norte de Centroamérica". Implementada de manera conjunta por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), esta intervención adoptó un enfoque estratégico para abordar las causas profundas de la conflictividad asociadas a la movilidad humana. Más allá de la asistencia humanitaria, el objetivo central del proyecto fue construir la paz mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de la sociedad civil para la asistencia, protección y reintegración, promoviendo activamente el diálogo y la cohesión social.

La estrategia del proyecto se articuló en tres niveles interconectados, esperando lograr resultados específicos en cada uno. A nivel *trinacional* (Resultado 1), el proyecto buscaba consolidar un espacio de alto nivel para el diálogo, el intercambio de buenas prácticas y la coordinación de políticas entre los tres países. A nivel *nacional* (Resultado 2), el objetivo era fortalecer las capacidades de las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil para implementar marcos normativos y herramientas que garanticen una atención y protección más eficaz. Finalmente, a nivel *local* (Resultado 3), la intervención se focalizó en municipios priorizados para implementar mecanismos de diálogo multiactor, gestionar conflictos y promover la convivencia pacífica entre las personas en movilidad y las comunidades de acogida.

El presente documento constituye el informe final de la evaluación externa de este proyecto, correspondiente a una extensión con costo de 18 meses, implementada desde noviembre de 2023 hasta mayo de 2025 y cuenta adicionalmente con una extensión sin costo aprobada en mayo de 2025, que le permite mantenerse vigente

hasta el 30 de noviembre de 2025 por las agencias del Sistema de las Naciones Unidas. El propósito fundamental de esta evaluación es doble: por un lado, responde a un ejercicio de **rendición de cuentas** ante el PBF y las contrapartes, valorando de manera independiente el desempeño del proyecto; por otro lado, sirve como un ejercicio de **aprendizaje estratégico**, buscando identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan informar el diseño de futuras intervenciones de consolidación de la paz en contextos de movilidad humana.

Para cumplir con estos propósitos, la evaluación analizó el desempeño del proyecto a través de los criterios de Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad, catalítica, tolerancia y riesgo a la innovación y localización, con un énfasis transversal en los enfoques de Género y Derechos Humanos. La **Sección II** de este informe inicia describiendo el contexto político, social y económico de la región, seguido de la **Sección III**, que detalla los antecedentes del proyecto y el propósito específico de esta evaluación. La **Sección IV** define los objetivos generales y específicos de la evaluación, así como su alcance geográfico y temático.

La **Sección V** explica en detalle la metodología empleada, la cual se basó en un enfoque mixto que triangulación de la información de múltiples fuentes. Se detalla el diseño de los instrumentos cualitativos (entrevistas, grupos focales), las técnicas de análisis documental y el desarrollo del trabajo de campo en los tres países, concluyendo con la muestra lograda y las limitaciones metodológicas enfrentadas.

El núcleo de este informe se encuentra en la **Sección VI: Resultados de la Evaluación**. Esta sección presenta los hallazgos detallados, organizados por los criterios de evaluación y desglosados por país (Honduras, Guatemala y El Salvador), para luego presentar un análisis agregado de la **coordinación trinacional** y los resultados de la implementación a nivel subregional. Finalmente, el informe concluye con las **Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas** (Sección VII), las **Conclusiones** organizadas por enfoques temáticos (Sección VIII), y un conjunto de **Recomendaciones** estratégicas y operativas (Sección IX) dirigidas a las agencias implementadoras y al PBF.

II. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO POLÍTICO, SOCIAL Y ECONÓMICO

Contexto de movilidad humana en el Norte de Centroamérica

El período de evaluación del proyecto, y en particular su extensión con costo (2024-2025), se ha desarrollado en uno de los contextos de movilidad humana más complejos, dinámicos y volátiles a nivel global¹. El Norte de Centroamérica (NCA), compuesto por Guatemala, El Salvador y Honduras, se caracterizó no solo como una región de origen y retorno de sus propios nacionales, sino como el corredor terrestre principal para movimientos mixtos extra-continetales sin precedentes en la historia reciente. Lejos de ser un fenómeno unidimensional, el desplazamiento en la región es el resultado de una red de factores estructurales que se refuerzan mutuamente, creando un ciclo persistente de crisis. Para junio de 2024, más de 778.800 personas originarias de estos tres países se encontraban en situación de refugio o como solicitantes de asilo a nivel mundial, mientras que solo en Honduras se registraban al menos 247.090 personas desplazadas internamente.

En el contexto previo a la implementación del proyecto, se identificó que los principales impulsores del desplazamiento forzado son la violencia generalizada y las violaciones a derechos humanos, la inseguridad alimentaria y la crónica falta de oportunidades económicas. Para ese momento, organizaciones como la CEPAL han señalado que la pobreza estructural, especialmente en zonas rurales donde alcanzaba índices superiores al 77% en países como Guatemala, era un elemento primordial que empujaba a las poblaciones a migrar (CEPAL, 2018)². Esta precariedad económica se combina con altos grados de informalidad laboral; un estudio del BID reveló que, aunque el 51% de los migrantes estaba empleado antes de partir, solo el 24% tenía cobertura de seguridad social, lo que evidenciaba la fragilidad de sus medios de vida (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019)³.

Sin embargo, durante el periodo de ejecución la dinámica del fenómeno ha evolucionado, agudizando ciertas vulnerabilidades estructurales. Informes recientes confirman la persistencia de los factores de expulsión: según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) publicada en 2024, la pobreza en Guatemala sigue afectando al 56% de la población total, manteniéndose en niveles críticos del 66.3% en áreas rurales (INE, 2023)⁴. A esto se suma el impacto de la crisis climática y la inflación post-pandemia; organismos internacionales reportan que la inseguridad alimentaria aguda sigue siendo un motor central del desplazamiento en el Norte

¹ Organización Internacional para las Migraciones. (2024). Informe sobre las migraciones en el mundo 2024. <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2024>

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Atlas de la migración en los países del norte de Centroamérica*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44292/1/S1801072_es.pdf

³ Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Tras los pasos del migrante: Perspectivas y experiencias de la migración de El Salvador, Guatemala y Honduras en Estados Unidos*.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tras_los_pasos_del_migrante_Perspectivas_y_experiencias_de_la_migraci%C3%B3n_de_El_Salvador_Guatemala_y_Honduras_en_Estados_Unidos.pdf

⁴ Instituto Nacional de Estadística. (2024). Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2023: Resultados principales. Gobierno de Guatemala. <https://www.ine.gob.gt/encovi-2023/>

de Centroamérica, donde millones de personas requieren asistencia humanitaria urgente para subsistir (Banco Mundial, 2023)⁵

Este intenso y complejo flujo de población genera, a su vez, una segunda capa de conflictividad en las comunidades de tránsito y destino. La llegada de personas en movilidad a territorios con recursos ya limitados exacerba las tensiones sociales y fomenta la aparición de desconfianza, estigma y discriminación. Esta estigmatización hacia la población en movilidad humana se ha intensificado recientemente. La percepción de que la migración incide en el aumento de la criminalidad se ha generalizado alarmantemente: según el Latinobarómetro (2023)⁶, el promedio regional de ciudadanos que creen que "venir a vivir al país aumenta el delito" ascendió al 69%, consolidando una postura de rechazo en Centroamérica. Estas actitudes se traducen activamente en discursos de odio y xenofobia digital; monitoreos recientes del Barómetro de la Xenofobia (2024)⁷ y advierten que, más allá de mensajes aislados, las narrativas discriminatorias en redes sociales se han sistematizado, integrando ahora componentes de aporofobia (rechazo al pobre) que exacerban la exclusión (OIM, 2024)⁸. Esta hostilidad sostenida crea un entorno que dificulta enormemente la integración y la cohesión social, elementos fundamentales para la paz.

Adicionalmente, el cambio climático se ha posicionado como un factor que agrava todas las vulnerabilidades preexistentes. La región del "Corredor Seco", que atraviesa los tres países, sufre de sequías recurrentes, lluvias torrenciales e inundaciones que devastan la producción agrícola, principal sustento de muchas comunidades. En 2024, unas 4.200 personas tuvieron que dejar sus hogares y buscar albergue de emergencia debido a intensas lluvias, que además, dañaron el 36% de los cultivos esenciales.⁹ También las tormentas e incendios forestales en Honduras, han intensificado la inseguridad alimentaria y la competencia por recursos naturales, aumentando las tensiones comunitarias¹⁰. Este cúmulo de factores (violencia estructural, precariedad económica, tensiones sociales y vulnerabilidad climática) conforma un contexto en el que las intervenciones no pueden limitarse a la asistencia humanitaria, sino que deben abordar las causas profundas del conflicto y promover activamente la consolidación de la paz, la inclusión y la coexistencia pacífica.

Si bien el contexto subregional es compartido, el proyecto operó en tres realidades políticas y sociales distintas, cada una con desafíos únicos que influyeron en la implementación y la pertinencia de las intervenciones.

Guatemala

⁵ Banco Mundial. (2023). Actualización sobre la seguridad alimentaria: Respuesta del Banco Mundial ante el aumento de la inseguridad alimentaria. <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/brief/food-security-update>

⁶ Corporación Latinobarómetro. (2023). Informe 2023: La recesión democrática de América Latina. <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

⁷ Barómetro de la Xenofobia. (2024). Boletines de monitoreo de xenofobia y migración en América Latina. [Plataforma de integración de datos]. <http://barometrodexenofobia.org/>

⁸ Organización Internacional para las Migraciones. (2024). Informe sobre las migraciones en el mundo 2024. <https://publications.iom.int/books/informe-sobre-las-migraciones-en-el-mundo-2024>

⁹ Datos de la Dirección General de Protección Civil y del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), consolidados en informes de OCHA durante la emergencia por lluvias de junio de 2024. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-monitoreo-de-la-respuesta-humanitaria-boletin-ndeg-1-enero-junio-2024>

¹⁰ Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR). (2024, octubre). *Desplazamiento Forzado Hacia y Desde El Salvador, Guatemala y Honduras*. https://www.acnur.org/sites/default/files/2025-03/El_Salvador_Guatemala_Honduras_Oct24.pdf

Inicialmente en Guatemala ha estado dominado por una transición política significativa y compleja. La toma de posesión de la nueva administración en enero de 2024, tras un proceso electoral marcado por altos niveles de tensión e intentos de desestabilización institucional, reconfiguró el panorama político (López, 2024¹¹). El nuevo gobierno ha centrado su agenda en la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de las instituciones democráticas. Sin embargo, este esfuerzo ha enfrentado una fuerte oposición, generando un clima de inestabilidad en la gobernabilidad que impacta la capacidad operativa de las instituciones públicas, incluidas contrapartes clave del proyecto como el Instituto Guatemalteco de Migración (IGM) y los ministerios.

Social y económicamente, Guatemala sigue siendo un país de origen, tránsito y retorno. A pesar de una resiliencia macroeconómica, el país enfrenta desafíos estructurales profundos: es una de las naciones con mayor desigualdad en la región, con índices de pobreza que superan el 70% en zonas rurales e indígenas (Banco Mundial, 2024)¹². Estos factores son los principales impulsores de la emigración. En 2024, el país lanzó su nueva Política Migratoria Nacional, un hito que busca articular la respuesta del Estado, pero cuya implementación coincide con los desafíos de la transición política (IGM, 2024)¹³. Al mismo tiempo, el país continúa recibiendo flujos masivos de tránsito y un alto número de nacionales retornados.

Esquipulas es uno de los principales puntos de ingreso terrestre desde Honduras y, por ende, el epicentro del tránsito masivo en el país. El contexto local se caracteriza por la saturación de los servicios básicos y la abrumadora presencia de población en tránsito, lo que genera fricciones con la comunidad local por el uso de espacios públicos y recursos. Informes de 2024 y 2025 confirman un "deterioro de la situación de seguridad en zonas fronterizas" (ACNUR, 2024)¹⁴. La estrategia del proyecto de fortalecer la Mesa Técnica de Protección a Personas Migrantes y Refugiados de Esquipulas fue una intervención de alta pertinencia, diseñada para mejorar la coordinación humanitaria y mitigar los conflictos sociales en tiempo real.

A diferencia de Esquipulas, Quetzaltenango, ubicado en el Altiplano Occidental, es una de las principales zonas de *origen* de la emigración y de *retorno* de personas migrantes. Es una región con altos índices de población indígena y pobreza estructural. El desafío contextual aquí no es el tránsito, sino la reintegración sostenible. La conflictividad es latente, derivada de la competencia por empleos y la falta de oportunidades para las personas retornadas. El enfoque del proyecto en la reintegración social y económica fue, por tanto, una respuesta directa a los factores de expulsión y a los desafíos de la cohesión social en una comunidad de retorno.

El Salvador

¹¹ López, J. (2024, 15 de enero). La investidura de Arévalo en Guatemala: entre el caos y la esperanza. *El País*. <https://elpais.com/america/2023-08-21/la-inesperada-victoria-de-bernardo-arevalo-una-nueva-primavera-democratica-para-guatemala.html>

¹² Banco Mundial. (2024). Guatemala, panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>

¹³ Instituto Guatemalteco de Migración (IGM). (2024). Política Migratoria de Guatemala. <https://igm.gob.gt/wp-content/uploads/2024/03/FINAL-Politica-Migratoria.pdf>

¹⁴ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). (2024). *Guatemala: Monitoreo de movimientos mixtos - Reporte 2023*. <https://www.acnur.org/tr/sites/default/files/2024-04/acnur-guatemala-monitoreo-de-movimientos-mixtos-2023.pdf>



En años recientes, el contexto salvadoreño ha experimentado transformaciones profundas. Tras las elecciones de 2024, el país vivió una etapa de consolidación institucional bajo la conducción del gobierno. Tras los cambios en el contexto de seguridad a partir de 2022, que incluyeron medidas nacionales orientadas al combate de las pandillas, el territorio ha experimentado una reducción de los homicidios y una reapropiación progresiva del espacio público¹⁵. Este cambio influyó fundamentalmente en el principal factor de expulsión y desplazamiento interno relacionado con la violencia.

Sin embargo, la búsqueda de mejores oportunidades económicas y la necesidad de mejorar el bienestar familiar continúan siendo los principales motores de la movilidad humana, según indican diversos análisis del contexto regional, y existen oportunidades para abordar las causas profundas del desplazamiento forzado. Un cambio contextual clave que influyó directamente al proyecto fue la Ley Especial para la Reestructuración Municipal (vigente desde junio de 2023), que redujo los 262 municipios del país a 44. Esta reforma administrativa transformó la gobernanza local y reorientó las prioridades de las contrapartes hacia su reorganización interna a mitad de la implementación de la extensión.

El municipio de Santa Ana Centro, es uno de los principales centros urbanos del país y tradicionalmente un receptor clave de población retornada. El desafío contextual es la reintegración en un entorno urbano con un mercado laboral competitivo. El apoyo del proyecto al fortalecimiento del Comité Municipal de Prevención de la Violencia (CMPV) y los mecanismos de referencia fue pertinente para gestionar la cohesión social y la atención a retornados con necesidades de protección en esta nueva estructura de gobernanza.

En cuanto a la Libertad Costa agrupa a varios distritos costeros que también reportan altos índices de retorno. El contexto local está marcado por economías basadas en el turismo y la agricultura. La estrategia del proyecto de promover la reintegración económica, particularmente a través de alianzas con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) para apoyar emprendimientos de mujeres retornadas, fue una intervención precisa para abordar la cohesión social y la autonomía económica en esta jurisdicción recién conformada.

¹⁵ Insight Crime. (2024). Balance de Insight Crime sobre los homicidios en 2023. <https://insightcrime.org/es/noticias/balance-insight-crime-homicidios-2023/>

Honduras

El contexto de Honduras durante el período de extensión ha estado dominado por una crisis humanitaria derivada del tránsito de movimientos mixtos masivo. El país se volvió el corredor principal para cientos de miles de personas (principalmente de Venezuela, Haití, Ecuador y Cuba) que cruzaron desde el sur (OIM, 2024)¹⁶. Aunque el tránsito irregular hacia el norte disminuyó a principios de 2025, fue reemplazado por un nuevo fenómeno de "flujo inverso" (migrantes retornando a Sudamérica) (OIM, 2025)¹⁷. Esta volatilidad puso una presión extrema sobre la débil infraestructura institucional del país, especialmente en el departamento de El Paraíso, frontera con Nicaragua, generando tensiones sociales y humanitarias.

Políticamente, la administración ha buscado responder a las causas estructurales del desplazamiento forzado. El hito más relevante para el proyecto fue la aprobación de la "Ley para la Prevención, Atención y Protección de las Personas Desplazadas Internamente" en diciembre de 2022, la cual el proyecto apoyó directamente desde la elaboración del borrador de ante proyecto de Ley, incidencia e implementación. Esta ley es crucial, ya que Honduras reconoce oficialmente a cientos de miles de víctimas por desplazamiento forzado, un factor clave de conflictividad interna. Económicamente, el país sigue enfrentando altos niveles de pobreza y desempleo, que continúan siendo los principales motores de la emigración de sus propios nacionales (FOSDEH, 2024)¹⁸.

La focalización en Honduras se centró estratégicamente en los principales centros urbanos como lo son Distrito Central (Tegucigalpa), San Pedro Sula y Choloma, Cortés. La capital es el epicentro político y administrativo, y un receptor clave de población retornada y desplazada. Los desafíos contextuales son la violencia urbana (aunque reducida) y la falta de oportunidades económicas. En respuesta a esto, y en el marco de la extensión del proyecto, se elaboró el Plan Nacional de Reintegración, el cual se encuentra actualmente en fase de implementación como un instrumento vital para la cohesión social.

Respecto a San Pedro Sula, este es el corazón industrial del país y una de las áreas con mayores índices históricos de violencia y expulsión de población. Choloma, en particular, es un municipio con un crecimiento poblacional masivo, alta demanda de empleo en la maquila y significativos bolsones de pobreza. El enfoque del proyecto aquí fue altamente pertinente: la promoción de alianzas público-privadas para la reintegración laboral y el apoyo específico a la "Red de Migración de Mujeres del municipio de Choloma". Estas acciones buscaron construir resiliencia económica y fortalecer el tejido social como pilares para la paz en uno de los municipios más complejos del país.

¹⁶ Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2024a). Tendencias Migratorias en las Américas. OIM. <https://lac.iom.int/sites/g/files/tmzbd12601/files/documents/2024-09/tendencias-migratorias-america-abril-junio-2024.pdf>

¹⁷ Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2025, marzo). FLASH REPORT OIM - MIGRACIÓN DE TRÁNSITO Y RETORNO Marzo 2025. <https://nortedecentroamerica.iom.int/sites/g/files/tmzbd1276/files/documents/2025-03/flash-report-oim-migracion-de-transito-y-retorno-marzo-2025-vf.pdf>

¹⁸ Foro Social de Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH). (2024). Análisis de Coyuntura Económica.

III. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN¹⁹

Durante el período 2018-2020 el PBF aprobó el proyecto trinacional para la resiliencia y la cohesión social en el Norte de Centroamérica con la finalidad de realizar esfuerzos Interagenciales (entre PNUD, OIM y ACNUR) para fortalecer los mecanismos de reintegración de personas migrantes retornadas, reforzar las capacidades institucionales en materia de protección y prevención de la violencia, así como promover plataformas de coordinación intra e intergubernamental que permitieran realizar una comunicación estratégica en torno a nuevos abordajes para la seguridad ciudadana incluyendo las dinámicas criminales transfronterizas que alimentan la violencia.

Las acciones realizadas en el marco de este proyecto permitieron conjugar aspectos de protección, prevención y atención propios del ámbito humanitario, con los esfuerzos para disminuir la exposición de las personas a sufrir daños por violencia y criminalidad en las rutas migratorias. Las acciones se concretaron, entre otras, en el fortalecimiento de instituciones y organizaciones de la sociedad civil en atención diferenciada a la población perteneciente a las dinámicas de la movilidad humana, la consolidación de alianzas y procesos que generaron oportunidades de reintegración económica y social para personas retornadas, y la ampliación de servicios de atención psicológica, legal, en salud, entre otros a personas deportadas con necesidades de protección.

A partir de los resultados de ese proyecto trinacional (2018-2020) y de la importancia de generar procesos que le den continuidad al abordaje y respuesta integral a contextos de violencia no convencional, el PBF aprobó una extensión del proyecto por un monto de \$3,200,000.00²⁰, el cual está dividido por país. Esta extensión también fue implementada por PNUD, OIM y ACNUR y se enfocó en las dinámicas de la movilidad humana.

Esta extensión entró en vigencia en diciembre de 2020 y finalizó en noviembre de 2023; el objetivo fue fortalecer las capacidades de los gobiernos y sociedad civil de los países del Norte de Centroamérica para mejorar el abordaje de los retos para la paz que están presentes en la movilidad humana.

Este proyecto (diciembre 2020 - noviembre 2023) consolidó y amplió los resultados alcanzados en la fase anterior (2018 - 2020) incorporando una estrategia multinivel (subregional, nacional y local) que promovió efectos catalíticos a partir del reforzamiento y complementariedad de las acciones, así como su sostenibilidad mediante el apoyo a diversos actores nacionales (tanto gubernamentales, no gubernamentales y de sociedad civil).

¹⁹ Extracto adaptado de los TdR.

²⁰ El presupuesto aprobado por cada Agencia es el siguiente: OIM: \$934.987,59; ACNUR: \$935.291,35; PNUD: \$1.329.721,00.

3.1 Estado actual del proyecto

A finales del 2023 se realizó una evaluación externa a la extensión del 2020 -2023. Como producto de los resultados de la evaluación, el PBF aprobó otra extensión con costo por 18 meses adicionales de noviembre 2023 a mayo 2025, adicionalmente se gestionó ante PBSO y aprobó una ampliación sin costo por 6 meses adicionales, permitiéndole estar vigente al proyecto hasta el 30 de noviembre 2025. Lo anterior con el fin fortalecer las capacidades de los tres países y organizaciones de sociedad civil, destacando la inclusión del enfoque de consolidación de paz en el ámbito de la movilidad humana. Esto con el fin de mejorar las acciones de atención, protección y reintegración que se brindan a las personas en situación de movilidad humana, contribuyendo a su no discriminación e integración en espacios pacíficos y seguros.

Esta extensión con costo del proyecto es implementada por las mismas agencias del Sistema de las Naciones Unidas (ACNUR, OIM y PNUD) en los tres países, y contempla intervenciones dirigidas a la movilidad humana asegurando una apuesta significativa para la consolidación de la paz y la inclusión de criterios de igualdad, en particular la igualdad de género que se traduce, entre otras, en acciones que propicien la cohesión social y convivencia pacífica entre las personas en situación de movilidad y las comunidades; la generación de mecanismos de diálogo, acercamientos y confianza, así como la prevención y/o gestión pacífica de conflictos en torno a la movilidad humana. El proyecto responde a una estrategia multinivel (subregional, nacional y local) e incluye como socios implementadores a las siguientes instituciones gubernamentales y no gubernamentales:

- Guatemala: 1) Instituto Guatemalteco de Migración; 2) Ministerio de Trabajo y Previsión Social; 3) Ministerio de Relaciones Exteriores; 4) Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia; 5) Red Nacional de Protección, y 6) Municipalidades priorizadas.
- El Salvador: 1) Ministerio de Relaciones Exteriores; 2) Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (cuyas competencias han pasado a formar parte del Viceministerio de Relaciones Exteriores según reforma legal de enero 2025); 3) Ministerio Seguridad Pública y Justicia (Dirección General de Migración y Extranjería, Dirección de Atención a Víctimas, y 5) Municipalidades priorizadas.
- Honduras: 1) Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional; 2) Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización; 3) Secretaría de Derechos Humanos, 4) Secretaría de Desarrollo Social, y 5) Municipalidades priorizadas.
- Las zonas geográficas priorizadas para la implementación de esta fase de extensión del proyecto son las siguientes: (i) Nivel subregional; Guatemala, Honduras y El Salvador (ii) Nivel nacional en cada país; (iii) Nivel municipal: Guatemala - Esquipulas (Departamento de Chiquimula) y Quetzaltenango cabecera (Departamento de Quetzaltenango)²¹; El Salvador - La Libertad Costa (Departamento de la

²¹ Además de los municipios priorizados también se realizan actividades para generar alianzas y coordinaciones con el municipio de Tecún Umán, Ayutla (Departamento de San Marcos) y con Guatemala (Departamento de Guatemala).

Libertad) y Santa Ana Centro (Departamento Santa Ana)²²; Honduras, Distrito Central (Departamento de Francisco Morazán), San Pedro Sula y Choloma (Departamento de Cortés).

De acuerdo con esto, esta evaluación ofrece la oportunidad de evaluar los logros de la extensión con costo del proyecto (2023-2025) en cada uno de sus resultados "Respuesta trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica" y determinar su contribución a la consolidación de la paz.

- **Resultado 1:** La coordinación entre los gobiernos de los países del Norte de Centroamérica contribuye a la incorporación del enfoque de paz en el abordaje de las dinámicas de la movilidad humana.
- **Resultado 2:** Las instituciones nacionales y organizaciones de sociedad civil en los países del Norte de Centroamérica mejoran sus capacidades para el abordaje de la atención, protección y reintegración de las personas en movilidad humana con enfoque de consolidación de la paz.
- **Resultado 3:** Mejorado el abordaje efectivo de consolidación de la paz mediante mecanismos sensibles al género implementados en los municipios/territorios priorizados para la protección, atención y reintegración de población en situación de movilidad humana.

Además, esta evaluación permitirá medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en la extensión con costo principalmente en lo referido a la promoción de la cohesión social, coexistencia pacífica, y la prevención y/o gestión de conflictos reales y/o latentes que se susciten en torno a las dinámicas de la movilidad humana en los países del Norte de Centroamérica. También, proporcionará información relevante sobre hallazgos, recomendaciones y lecciones clave sobre los enfoques y las prácticas operativas exitosas; así como, identificar las áreas en las que la extensión con costo del proyecto fue menos efectiva en el alcance de resultados.

²² En la Ley Especial para la Reestructuración Municipal de El Salvador, entrada en vigencia en junio de 2023, se aprobó la reducción de municipios a un total de 44, los cuales están conformados por 262 distritos. Los municipios priorizados por este proyecto están conformados de la siguiente manera: a) Municipio de La Libertad Costa: i. Distrito de Chiltiupán, ii. Distrito de Jicalapa, iii. Distrito de La Libertad, iv. Distrito de Tamanique, v. Distrito de Teotepeque. Municipio de Santa Ana Centro: i. Distrito de Santa Ana.

3.1.1 Términos de implementación:

La extensión con costo se centró en la consolidación y profundización de los resultados. A la fecha de la evaluación, el proyecto había avanzado significativamente en la ejecución de sus tres resultados estratégicos.

- A nivel trinacional (Resultado 1), las actividades se materializaron exitosamente. El hito principal fue la consolidación del "espacio técnico de coordinación trinacional", que se llevó a cabo de manera presencial en Guatemala en noviembre de 2024, logrando reunir a 52 representantes clave de los gobiernos centrales y municipalidades priorizadas de los tres países. Esta intervención se complementó con la realización de los seminarios e intercambios de conocimiento planificados, dirigidos a actores municipales en Honduras (agosto 2024), El Salvador (agosto 2024) y Guatemala (septiembre 2024), cumpliendo así con los objetivos de capacitación y diálogo de esta línea de acción.
- A nivel nacional (Resultado 2), el proyecto ejecutó la asistencia técnica planificada para fortalecer los marcos normativos. Esto incluyó el apoyo directo a la incidencia e implementación de la Ley de Prevención y Protección de Personas Desplazadas Internamente en Honduras y la elaboración de la propuesta de Reglamento, la socialización del Plan Nacional de Reintegración Sostenible, el bus del empleo y la currícula de la Secretaría de Bienestar Social (SBS) una acción institucionalizada; en Guatemala y la actualización de los protocolos de la PNC Fronteriza en El Salvador. Asimismo, se avanzó en el fortalecimiento de los sistemas nacionales de información, como el SIAMIR en Honduras y el Sistema Único de Información Migratoria en El Salvador. El fortalecimiento de la sociedad civil también se materializó mediante el apoyo a la Red Nacional de Protección en Guatemala y la entrega de "cajas de herramientas" en Honduras.
- A nivel local (Resultado 3), las intervenciones físicas se concentraron en los ocho municipios priorizados. Se llevaron a cabo las capacitaciones planificadas para actores locales sobre paz y género, como evidencian las agendas de los intercambios municipales. Se fortalecieron los espacios multiactor clave, destacando el apoyo a la Mesa Técnica de Protección de Esquipulas (Guatemala), el Comité Municipal de Prevención de la Violencia en Santa Ana (El Salvador), y la conformación de alianzas público-privadas y el apoyo a la Red de Migración de Mujeres en Choloma (Honduras).

En cuanto a los beneficiarios, la extensión con costo se diseñó para alcanzar a un número significativo de personas. Las metas físicas incluían fortalecer las capacidades de 335 funcionarios a nivel nacional y 46 organizaciones de la sociedad civil. A nivel local, el proyecto programó beneficiar directamente, a través de sus distintas iniciativas, a aproximadamente 850 personas (incluyendo funcionarios locales y población en movilidad) en los territorios priorizados.

3.1.2 Términos financieros:

Para la primera fase del proyecto 2018-2020, el PBF aprobó el proyecto trinacional para la resiliencia y la cohesión social en el Norte de Centroamérica con la finalidad de realizar esfuerzos Interagenciales (entre PNUD, OIM y ACNUR) para fortalecer los mecanismos de reintegración de personas migrantes retornadas, reforzar las capacidades institucionales en materia de protección y prevención de la violencia, con un presupuesto de \$2.995.794,70.

La fase 2021 -2023 tuvo un presupuesto de \$3.200.000,00 y para la fase de evaluación del periodo 2024-2025, la extensión con costo del proyecto añadió un presupuesto de \$4.500.000,00, elevando el presupuesto total del proyecto a \$10.695.794. Una característica clave del presupuesto de la extensión fue la asignación de 38% (\$1.710.000,00) a actividades que integran de manera sustantiva la igualdad de género (Marcador de Género 2).

Tabla 1. Distribución del presupuesto por año

PAÍS	PERÍODO	OIM	ACNUR	PNUD	TOTAL
GUATEMALA	2018 - 2020	\$319.000	\$348.644,95	\$325.000	992.644,95
	2020 - 2023	\$ 311.666	\$ 311.666	\$ 706.666	\$ 1.330.000
	2024 - 2025	\$ 454.446	\$ 454.446	\$ 864.426	\$ 1.773.320
EL SALVADOR	2018 - 2020	\$187/159,35	\$187.159,35	\$300.000	\$727.818,70 ²³
	2020 - 2023	\$ 311.654	\$ 311.661	\$ 311.684	\$ 935.000
	2024 - 2025	\$ 454.446	\$ 454.446	\$ 454.446	\$ 1.363.340
HONDURAS	2018 - 2020	\$374.049.53	\$374.750	\$278.140,08	\$1.275.250,61 ²⁴
	2020 - 2023	\$ 311.666	\$ 311.903	\$ 311.370	\$ 935.000
	2024 - 2025	\$ 454.446	\$ 454.446	\$ 454.446	\$ 1.363.340
TOTAL	2020 - 2023	\$ 934.987	\$ 935.231	\$ 1.32.721	\$ 3.200.000

²³ Para la fase 2018 - 2020 la coordinación y M&E, aportaron \$53.500 al presupuesto.

²⁴ Para la fase 2018 - 2020 la coordinación y M&E, aportaron \$275.311 al presupuesto.

PAÍS	PERÍODO	OIM	ACNUR	PNUD	TOTAL
	2024 - 2025	\$ 1.363.340	\$ 1.363.339	\$ 1.773.320	\$ 4.500.000
TOTAL PROYECTO		\$ 2.298.327	\$ 2.298.571	\$ 3.103.041	\$ 7.700.000

Fuente. PRODOC 2018 - 2020, 2020 - 2023 y 2024 - 2025

La extensión sin costo fue necesaria para mitigar el impacto de los retrasos en la recepción del último desembolso, lo cual comprometió la finalización oportuna de las actividades y la evaluación. Este tiempo adicional fue crucial para asegurar la consolidación institucional de los avances, permitiendo que las organizaciones socias pudieran institucionalizar plenamente los instrumentos y herramientas transferidos.

Adicionalmente, la extensión adquirió una importancia estratégica ante el contexto de cambios en las políticas internacionales de migración a partir de enero de 2025. El tiempo extra permitió adaptar las acciones y mantener el espacio de intercambio trinacional. Este diálogo fue importante para que los países pudieran coordinar respuestas, exponer desafíos y prevenir posibles conflictos derivados de los nuevos escenarios migratorios.

Finalmente, la prórroga fue indispensable para garantizar la realización adecuada de la evaluación final. Sin esta extensión, la evaluación no se habría podido llevar a cabo, comprometiendo un componente esencial para la rendición de cuentas y la documentación de los resultados del proyecto.

IV. OBJETIVOS Y ALCANCE

4.1. Objetivo general de la evaluación

De acuerdo con lo establecido en los términos de referencia, la presente consultoría tiene como propósito evaluar los logros alcanzados por la extensión con costo del proyecto PBF (2023-2025) “Respuesta trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica” y determinar el valor agregado en la promoción de la cohesión social y convivencia pacífica entre las comunidades y personas en situación de movilidad humana en cada uno de los países, y determinando los factores comunes y diferenciadores entre los tres países.

4.2. Objetivos específicos

1. Evaluar la pertinencia del proyecto en términos de: 1) abordar los impulsores clave de los conflictos reales y/o potenciales, así como los problemas más relevantes de la consolidación de la paz en los contextos de movilidad humana; 2) el grado en que los objetivos y diseño de las intervenciones de la extensión con costo del proyecto respondieron a las necesidades y prioridades nacionales y de las entidades u organizaciones socias, así como de las personas beneficiarias, buscando su integración y convivencia en espacios libres de discriminación, pacíficos, seguros e inclusivos; en organizaciones de sociedad civil que les atienden e instituciones responsables de su atención, recepción, protección, integración y reintegración; 3) si el proyecto capitalizó el valor agregado de la ONU en Guatemala, Honduras y El Salvador, y, 4) el grado en que el proyecto abordó cuestiones transversales como la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad, así como el grado en que contribuyó a la articulación de esfuerzos y coordinación entre las entidades contrapartes en Guatemala, Honduras y el Salvador para alcanzar los resultados y objetivos propuestos.
2. Eficacia. Evaluar el grado en el que las intervenciones provocadas por la extensión con costo del proyecto han permitido alcanzar los objetivos y resultados esperados.
3. Eficiencia. Medir el grado en el que las intervenciones provocadas por la extensión con costo del proyecto producen resultados de manera económica y a tiempo.
4. Impacto. Medir el grado en el que las intervenciones de la extensión con costo del proyecto han generado efectos significativos en la coordinación y colaboración entre los tres países; la convivencia pacífica entre las comunidades y las personas en situación de movilidad humana, así como su integración en espacios libres de discriminación, pacíficos, seguros e inclusivos.
5. Relevancia. Medir el grado en que las actividades implementadas han sido significativas e idóneas para promover la cohesión social, coexistencia pacífica, y la prevención y/o gestión de conflictos que se

susciten en torno a la movilidad humana en los países priorizados, permitiendo alcanzar los resultados establecidos en la extensión con costo del proyecto.

6. **Sostenibilidad.** Medir el grado en el que los beneficios de la extensión con costo del proyecto continúan o se mantienen posterior a su implementación. Es decir, un análisis de las capacidades financieras, sociales e institucionales para que los beneficios perduren en el tiempo, identificando al menos un caso emblemático en cada uno de los tres países que consideren este criterio de evaluación o la conjugación de varios de los criterios establecidos en estos términos de referencia.
7. **Coherencia.** Medir la complementariedad, armonización, coordinación y compatibilidad de las intervenciones provocadas por la extensión con costo del proyecto con otras intervenciones realizadas para responder a las necesidades de las personas en situación de movilidad humana, y para su integración y convivencia pacífica en espacios libres de discriminación, pacíficos, seguros e inclusivos.
8. **Evaluar hasta qué punto el proyecto financiado por el PBF ha hecho una contribución concreta para reducir los factores de riesgo a conflictos reales y/o latentes en torno a la movilidad humana en Guatemala, Honduras y El Salvador, incluyendo su contribución a efectos catalizadores, la sensibilidad al conflicto, la tolerancia al riesgo y la innovación.**
9. **Identificar y documentar las buenas prácticas, innovaciones, lecciones aprendidas y efectos catalíticos que surjan del diseño y ejecución del proyecto y que podrían llevarse a escala en el ámbito nacional, regional y mundial (diseño y proceso).**
10. **Proporcionar recomendaciones prácticas y realizables para la programación futura y solicitud de fondos a nivel regional.**
11. **Contribuir a la difusión, con las audiencias establecidas, de los resultados alcanzados, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, así como las conclusiones de la evaluación, a fin de compartir el conocimiento y aprendizaje generado.**

4.3. Alcance

La presente evaluación analiza los resultados de consolidación de la paz como línea de investigación principal. Si bien los proyectos de consolidación de la paz suelen involucrar áreas temáticas superpuestas con los objetivos de desarrollo o humanitarios, esta evaluación busca determinar cómo estos avances contribuyeron, o no, a generar condiciones para la coexistencia pacífica e inclusión social entre las comunidades y las personas en situación de movilidad humana en los tres países, o bien, incidir en la reducción de los factores de riesgo a conflictos reales y/o latentes en torno a esta temática.

En lo que respecta al alcance geográfico, esta evaluación abarca a Guatemala, Honduras y El Salvador y los siguientes niveles geográficos priorizados:

- Nivel subregional: Guatemala, Honduras y El Salvador
- Nivel nacional en cada país
- Nivel municipal:
 - Guatemala - Esquipulas (Departamento de Chiquimula), Quetzaltenango cabecera (Departamento de Quetzaltenango) y municipio de Guatemala (Departamento de Guatemala);
 - El Salvador - La Libertad Costa (Departamento de la Libertad) y Santa Ana Centro (Departamento Santa Ana);
 - Honduras, Distrito Central (Departamento de Francisco Morazán), San Pedro Sula y Choloma (Departamento de Cortés). Así también las instituciones socias implementadoras (gubernamentales y no gubernamentales) con presencia a nivel nacional y municipal.



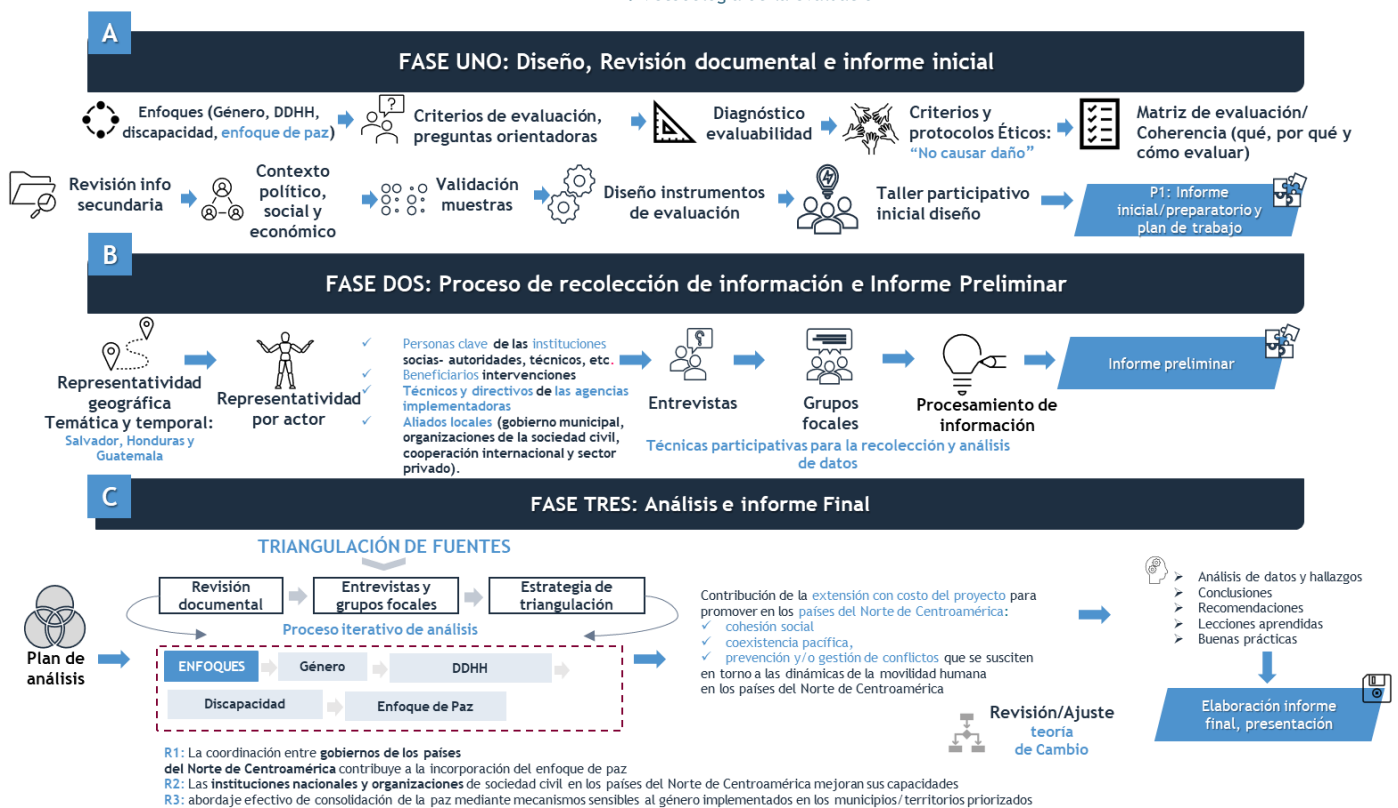
Finalmente, la evaluación contempla las etapas del diseño, implementación y resultados alcanzados de las actividades planificadas como parte de la extensión con costo del proyecto iniciadas el 19 de noviembre de 2023 y finalizadas el 31 de mayo 2025.

V. METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

5.1 Metodología

La ilustración 1 muestra la metodología que fue empleada en la presente evaluación, un proceso que se estructuró en tres fases principales que permitieron asegurar la validez, la ética y la coherencia en la recolección y análisis de la información. Esta estructura metódica garantizó que el análisis final pudiese ser triangulado de diversas fuentes y perspectivas.

Ilustración 1. Metodología de la evaluación



Fuente. Elaboración cliodinámica

La metodología se organizó en tres fases. La fase uno: Diseño, revisión documental e informe inicial se centró en la planificación. Inició con la revisión de información secundaria y la definición de criterios, preguntas orientadoras y protocolos éticos. Esta etapa también incluyó un diagnóstico de evaluabilidad y la validación de

muestras. El resultado de esta fase fue la consolidación del diseño metodológico, junto con el plan de trabajo y la matriz de evaluación, elementos que conformaron el informe inicial de la evaluación. Posteriormente, la fase dos contempló los siguientes elementos: Proceso de recolección de información e informe preliminar que detalló el trabajo de campo. En esta etapa, se describió el proceso de campo que fue abordado considerando las dimensiones geográficas de la evaluación (El Salvador, Honduras y Guatemala) y se identificaron los actores clave de instituciones, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y gobierno local que participaron como informantes. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas y grupos focales, utilizando técnicas participativas.

La fase tres, consistió en el análisis y desarrollo del informe final que sintetiza y valida los hallazgos de la evaluación desde la información cualitativa y documental. El proceso central de esta fase fue la triangulación de fuentes, donde la información documental, las entrevistas y grupos focales se cruzaron a través de la estrategia de triangulación y el plan de análisis. El análisis tuvo una dinámica iterativa y se enfocó en verificar los resultados esperados (R1, R2 y R3) y su teoría de cambio a través de ejes temáticos clave: Género, DDHH, Discapacidad y Enfoque de Paz.

Adicionalmente, esta evaluación adoptó un enfoque metodológico de carácter cualitativo. Esta decisión se sustentó en la necesidad de generar un análisis profundo e interpretativo de los logros y desafíos del proyecto, centrado en la perspectiva de los actores clave. Para garantizar la solidez de las conclusiones, la información primaria cualitativa recolectada se complementa con la información documental del proyecto. Dicha revisión documental se basó en los informes de monitoreo y seguimiento, los informes de la extensión del proyecto y la página de seguimiento del PBF, contrastando los hallazgos interpretativos con el avance oficial de los indicadores del marco de resultados.

Aspectos éticos y medidas para asegurar la confidencialidad

Durante la evaluación se aplicaron estrictas medidas éticas para proteger a los participantes, considerando la vulnerabilidad de la población beneficiaria y de las comunidades de acogida. Todas las actividades (entrevistas y grupos focales) se realizaron mediante consentimiento informado, explicando a cada persona los objetivos de la evaluación, el uso de los datos y los mecanismos de protección. El proceso se desarrolló conforme a los estándares del UNEG, su Código de Conducta y Directrices Éticas, así como a los Principios de Protección de Datos de Naciones Unidas, garantizando rigor, imparcialidad y respeto a los derechos de los informantes.

Para asegurar la confidencialidad y resguardar la identidad de los participantes, las transcripciones fueron anonimizadas, los análisis cualitativos se presentaron sin nombres ni referencias que permitieran identificar a los participantes, y las citas se atribuyeron únicamente según roles generales. Los audios y transcripciones se almacenaron en plataformas seguras y de acceso restringido.

Estrategia de triangulación

La triangulación es una técnica utilizada en el procesamiento y análisis de los datos en las investigaciones sociales (Cook & Reichardt, 1986), por cuanto contribuye a elevar la validez del análisis de los datos. La triangulación trata de excluir la ocurrencia ocasional de un dato o tendencia, al destacar la existencia a partir de la recurrencia, es decir, diferenciar el azar de la evidencia.

A partir de lo anterior, la presente evaluación desarrolló un proceso de triangulación desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, es decir, se realizó un control cruzado entre diferentes fuentes de datos, mediante diferentes métodos y técnicas derivadas de estrategias metodológicas diversas. Esta evaluación trianguló datos en tres niveles:

Ilustración 2. Niveles de triangulación



Fuente. Elaboración cliodinámica

- **Triangulación de metodologías:** Consistió en la aplicación de metodologías cualitativas adaptadas a cada actor a partir de las cuales se recolectó información que fue contrastada entre una y otra. En este caso, la triangulación se dio entre la información primaria recolectada a través de métodos cualitativos, y la información secundaria a partir de los documentos compartidos.
- **Triangulación de técnicas de recolección:** Consistió en la recolección de información a través de distintas técnicas como entrevistas y grupos focales. Los hallazgos de la evaluación fueron el resultado de la validación entre la información recogida mediante técnicas complementarias.
- **Triangulación de informantes:** Consistió en recolectar información a través de distintos informantes claves vinculados a la implementación de las actividades programáticas. A partir de esto, se identificaron convergencias y divergencias de acuerdo con los roles. Asimismo, se reconocieron tanto las tendencias predominantes como los resultados divergentes. En los casos en donde surgieron contradicciones o hallazgos anómalos, estos fueron discutidos entre los integrantes del equipo evaluador, dado que aportaron a la comprensión integral del proyecto.

Estrategia de valoración de los criterios de evaluación

Para el análisis por criterios, y en coherencia con el enfoque de triangulación entre las distintas fuentes de información y los tipos de actor considerados, se aplicó una metodología de valoración estructurada en según los criterios específicos. Cada subdimensión fue evaluada por el equipo consultor mediante una escala cualitativa, definida según el nivel de cumplimiento observado a partir de la evidencia recopilada y del juicio experto. Asimismo, la valoración se desagrega por actor, permitiendo identificar diferencias en percepciones, niveles de avance y formas de involucramiento, lo que enriquece la interpretación de los resultados y aporta matices relevantes a cada criterio evaluado.

La escala de valoración utilizada fue la siguiente:

- **Alto:** el criterio se considera logrado.
- **Medio:** el criterio se logró parcialmente.
- **Bajo:** el criterio no se logró.
- **No aplica:** no existe información suficiente o el actor no participó en el aspecto evaluado.

Esta metodología permitió construir una lectura coherente y comparativa del desempeño en cada criterio, articulando tanto la evidencia disponible como la interpretación técnica del equipo consultor.



Criterio / País / Actor	Bajo	Medio	Alto	N/A
-------------------------	------	-------	------	-----

5.2 Teoría de cambio

La presente Teoría de Cambio describe de forma integral la lógica de intervención del proyecto “Respuesta Trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica”, mediante el abordaje de las tensiones comunitarias, la mejora de la respuesta institucional y la incorporación de la consolidación de la paz como un eje articulador en los niveles trinacional, nacional y local.

Esta teoría se construye atendiendo a las problemáticas identificadas en la ampliación del proyecto, así como a la evidencia existente sobre los factores que limitan la cohesión social y el ejercicio de derechos por parte de esta población.

Ilustración 3. Teoría de Cambio

Problema general	Enfoque programático	Supuestos	Outcomes	Impacto esperado
 <p>Las personas en movilidad humana sufren discriminación y riesgo de conflicto con comunidades del Norte de Centroamérica debido a estigmas, desconfianza, poca sensibilización y falta de mecanismos institucionales y de diálogo, lo que dificulta su integración social y el ejercicio de sus derechos en entornos seguros y pacíficos.</p>	<p>Trinacional</p> <p>Fortalecimiento del abordaje subregional a nivel trinacional de la movilidad humana desde un enfoque de consolidación de la paz.</p>	<p>Los gobiernos mantienen apertura y compromiso para coordinar acciones trinacionales.</p> <p>Las instituciones clave de los tres países disponen de capacidades y recursos para participar.</p> <p>El contexto político permite la cooperación y el intercambio técnico.</p> <p>La evidencia generada es apropiada y utilizada para ajustar políticas y prácticas institucionales.</p>	<p>La coordinación entre los gobiernos de los países del Norte de Centroamérica contribuirá a la incorporación de un enfoque de paz en el abordaje de las dinámicas de movilidad humana</p>	 <p>Las personas en situación de movilidad humana ejercen sus derechos y se integran plenamente a las comunidades del Norte de Centroamérica en entornos pacíficos, seguros, libres de discriminación y con mayor cohesión social, gracias a instituciones fortalecidas, mecanismos de coordinación efectivos y espacios de diálogo sostenibles.</p>
	<p>Nacional</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales y de organizaciones de la sociedad civil para incorporar acciones a favor de la consolidación de la paz en los ámbitos de asistencia, protección y reintegración.</p>	<p>Las instituciones están dispuestas a integrar cambios en sus mecanismos y procedimientos.</p> <p>Las organizaciones de la sociedad civil cuentan con personal capaz de aplicar nuevas metodologías.</p> <p>Existe sostenibilidad presupuestaria mínima para mantener actualizadas herramientas y sistemas.</p> <p>La estabilidad institucional permite adoptar nuevas prácticas con perspectiva de paz.</p>	<p>Las instituciones nacionales y organizaciones de la sociedad civil en los países del Norte de Centroamérica mejorarán sus capacidades para entregar una mejor atención, protección y reintegración de las personas en movilidad humana con un enfoque de consolidación de la paz</p>	
	<p>Local</p> <p>Mejora de los mecanismos implementados en los territorios priorizados para la protección, atención y reintegración.</p>	<p>Las comunidades están abiertas a participar en procesos de sensibilización y diálogo.</p> <p>Las autoridades locales apoyan la implementación de metodologías y mecanismos de gobernanza.</p> <p>Existen condiciones mínimas de seguridad para el trabajo comunitario.</p> <p>Los actores locales adoptan prácticas inclusivas que disminuyen tensiones y fortalecen cohesión social.</p>	<p>Se mejorará el abordaje efectivo de consolidación de la paz mediante mecanismos sensibles al género, implementados en los municipios/territorios priorizado para la protección, atención y reintegración de personas en situación de movilidad humana</p>	

Fuente. Elaboración clodinámica

Problema central a intervenir

En la región del Norte de Centroamérica, las personas en situación de movilidad humana enfrentan diversas formas de discriminación, estigma y desconfianza que dificultan su integración social y su participación plena en comunidades de Guatemala, El Salvador y Honduras. Estas tensiones se manifiestan en restricciones en el acceso igualitario a servicios, un ambiente de riesgo y vulnerabilidad, y dinámicas de exclusión que afectan tanto a quienes transitan como a quienes permanecen en los territorios de destino²⁵. La limitada sensibilización sobre el aporte que estas personas pueden ser para el desarrollo del territorio, así como el poco conocimiento sobre su contexto, derechos y vulnerabilidades, han generado percepciones negativas y resistencias que exacerban la conflictividad social.

²⁵ PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del Desarrollo Humano en el siglo XXI. New York, 2019.

En paralelo, los países del Norte de Centroamérica enfrentan desafíos estructurales en su capacidad de brindar asistencia, protección y reintegración adecuadas a esta población. Existen brechas en la coordinación institucional, limitados sistemas de información, insuficiencia de herramientas orientadas a la gestión sensible al conflicto y una débil articulación entre los tres países en materia de movilidad humana. A nivel local, las dinámicas comunitarias se ven afectadas por discriminación, estigmas, tensiones derivadas de la presión sobre servicios básicos y la ausencia de espacios efectivos de diálogo y consenso.

Enfoques programáticos y supuestos

La estrategia de intervención del proyecto se articula a través de tres enfoques programáticos que operan de manera complementaria. Cada nivel actúa sobre factores clave del problema y contribuye a crear condiciones favorables para la cohesión social, la integración y protección de personas retornadas o en movilidad humana.

Fortalecimiento del abordaje trinacional de la movilidad humana desde la consolidación de la paz

Este enfoque parte del reconocimiento de que la movilidad humana en la región es un fenómeno compartido por los tres países y requiere un abordaje coordinado, basado en evidencia y orientado a integrar la dimensión de paz en las respuestas institucionales. A partir de los antecedentes que se levantaron para el diseño del proyecto²⁶, se plantea que es necesario reforzar los mecanismos de intercambio, análisis conjunto y aprendizaje compartido que permitan comprender y atender el vínculo entre movilidad humana y conflictividad comunitaria.

Para ello, el proyecto propone la creación o consolidación de un espacio técnico de coordinación trinacional, integrado por agencias e instituciones clave. Dicho espacio permitirá compartir análisis, lecciones aprendidas, herramientas y prácticas efectivas dirigidas a mitigar tensiones y fortalecer la convivencia. Asimismo, se desarrollarán intercambios trinacionales con el fin de generar conocimiento regional y orientar mejoras en la respuesta institucional.

Los supuestos que sostienen este enfoque incluyen la disposición de los tres países para cooperar, la existencia de marcos mínimos para la coordinación interinstitucional y la relevancia asignada a la consolidación de la paz como enfoque transversal.

Mediante este enfoque, se espera que los países mejoren su entendimiento compartido de las dinámicas de movilidad humana, incorporen un enfoque de consolidación de paz para abordar los conflictos y fortalezcan sus procesos de protección, asistencia y reintegración.

²⁶ United Nations Peacebuilding. Documento de proyecto: Respuesta Trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el norte de Centroamérica. 2020.



Fortalecimiento de capacidades institucionales y de organizaciones de la sociedad civil para integrar la consolidación de la paz

A nivel nacional, las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un rol central en la provisión de servicios, la asistencia directa y la reintegración de las personas en movilidad humana. Sin embargo, enfrentan limitaciones en herramientas técnicas, marcos normativos, sistemas de información y capacidades para integrar el enfoque de consolidación de la paz.

Para ello, este enfoque contempla la creación y mejora de herramientas, marcos normativos y estrategias que permitan una respuesta más inclusiva, coordinada y sensible a las tensiones comunitarias. También se prioriza la capacitación y el fortalecimiento de habilidades técnicas del personal institucional y de OSC, con el fin de incorporar prácticas que favorezcan la cohesión social y el acercamiento entre población local y personas en movilidad humana.

Los supuestos asociados incluyen la existencia de recursos mínimos para implementar las nuevas herramientas, la estabilidad institucional necesaria para adoptar cambios y la capacidad de las organizaciones para asumir nuevos enfoques metodológicos.

Mejora de los mecanismos implementados en los territorios priorizados para la protección, atención e integración

A nivel local es donde se experimentan de manera más directa las tensiones, discriminaciones, estigmas y desafíos en el acceso a servicios. En muchos casos, la falta de conocimiento sobre las condiciones de vulnerabilidad de quienes están en movilidad, junto con la ausencia de espacios de diálogo y gobernanza, generan fricciones entre población local y las personas en situación de movilidad humana.

Este enfoque programático busca fortalecer a los actores locales mediante la implementación de metodologías específicas, la capacitación en movilidad humana y consolidación de la paz, y la promoción de espacios de diálogo, consenso y gobernanza comunitaria. A través de este enfoque, se espera que los territorios priorizados se conviertan en entornos más inclusivos, seguros y cohesionados, donde se favorezca la convivencia pacífica y el ejercicio de derechos.

Los supuestos detrás de este enfoque consideran la voluntad de los actores locales, condiciones mínimas de seguridad, apertura comunitaria al diálogo y capacidad institucional local para sostener procesos de cambio.

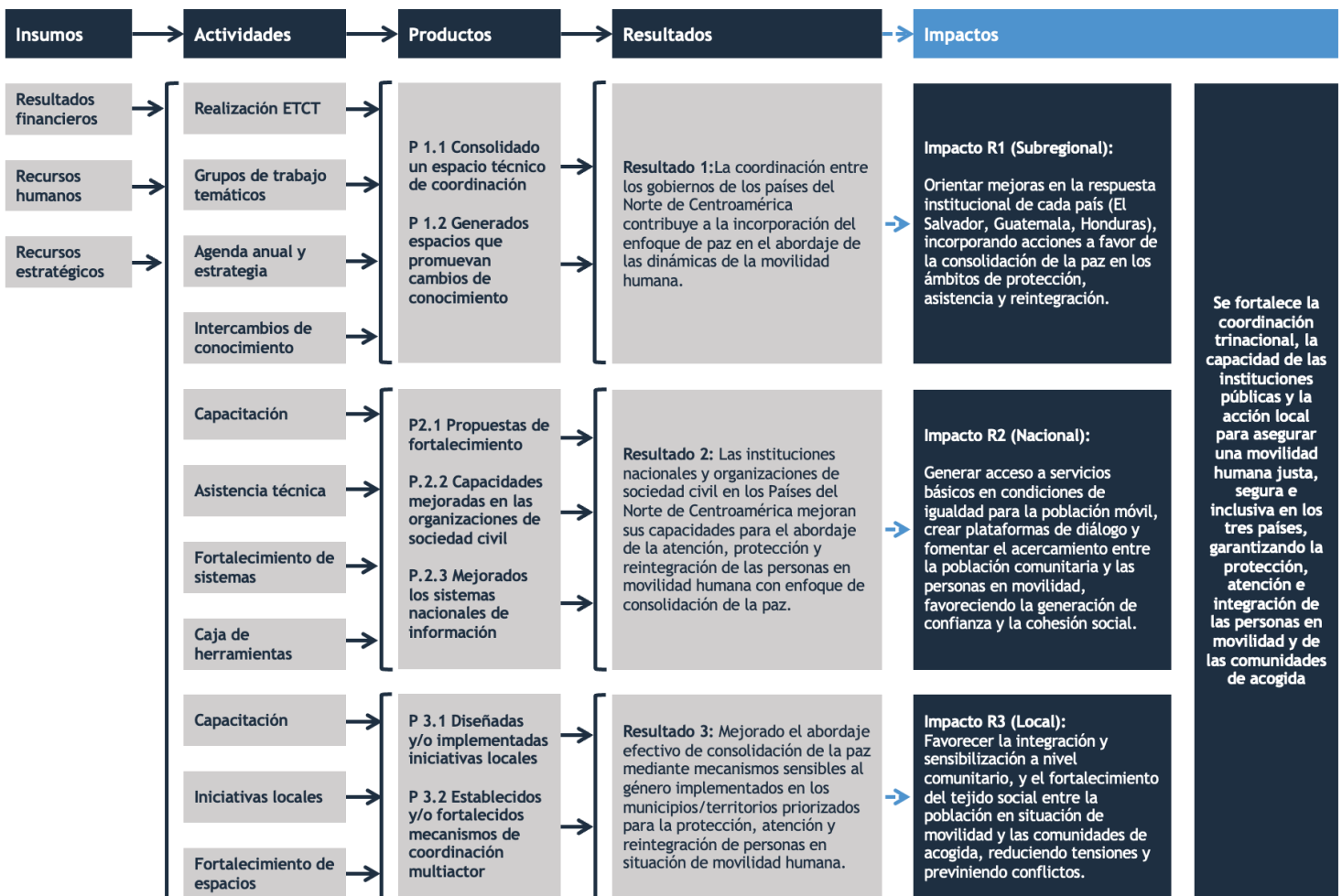
5.3 Marco de Resultados

El Marco de Resultados (MdR) establece la cadena de acciones que permiten alcanzar los resultados que orientan esta evaluación, sirviendo como el mapa estratégico que guía el análisis de la intervención. Su objetivo primordial es visualizar la ruta causal que conecta los recursos invertidos con la transformación

esperada, estableciendo las conexiones de causa-efecto que deben cumplirse para alcanzar los objetivos de paz sostenible.

Este MdR se fundamenta en una cadena lógica de resultados que articula la intervención en distintos enfoques programáticos. Esta cadena progresa desde los Insumos (recursos financieros y humanos requeridos) que posibilitan la ejecución de Actividades (acciones específicas). Las actividades, a su vez, generan Productos (entregables inmediatos como capacitaciones o documentos), los cuales son esenciales para alcanzar los resultados (cambios de comportamiento, capacidad o condiciones a corto y medio plazo).

Ilustración 4. Marco de Resultados



Fuente. Elaboración ctiodinámica

En el contexto de esta evaluación, el MdR es indispensable, ya que se utiliza la evaluación final del proyecto a finales de 2023 como la línea de base comparativa y punto de referencia inicial para el análisis de la

extensión. Esto nos permite contrastar el avance real evidenciado a la fecha con las metas propuestas en el marco de resultados, asegurando que la progresión desde los insumos hasta los resultados se haya mantenido y sea verificable. De esta manera, se valida la pertinencia y la eficacia de la estrategia implementada.

La lógica de intervención se articula en tres enfoques programáticos que se corresponden con los resultados del proyecto:

Resultado 1: Fortalecimiento del abordaje subregional

"La coordinación entre los gobiernos de los países del Norte de Centroamérica contribuye a la incorporación del enfoque de paz en el abordaje de las dinámicas de la movilidad humana."

Enfoque programático y avance:

El Marco de Resultados (MdR) parte de la premisa de que la falta de mecanismos de intercambio de conocimiento a nivel trinacional sobre el vínculo entre movilidad y paz limitaba la efectividad de las respuestas nacionales. Para abordar esto, el proyecto desplegó una estrategia basada en asistencia técnica de la Coordinación Trinacional y financiamiento para la realización de reuniones y la generación de instrumentos.

Estos recursos se destinaron a dos productos clave:

1. **Producto 1.1:** Consolidar un Espacio Técnico de Coordinación Trinacional (ETCT), conformado por representantes de instituciones clave de los tres países. El ETCT debía ser gestionado mediante instrumentos y acuerdos formales.
2. **Producto 1.2:** Generar espacios de intercambio (talleres, reuniones) que promovieron activamente cambios en el conocimiento sobre la consolidación de la paz y el enfoque de género entre los funcionarios.

La consolidación de este espacio superó varias metas operativas: se lograron **5 acuerdos de coordinación** (superando la meta de 4), con un **64% de implementación** (superando la meta de 50%). De igual manera, se realizaron **8 reuniones** del espacio técnico, excediendo la meta de 5. En cuanto al cambio de conocimiento sobre el enfoque de paz (P1.2.2), se alcanzó el nivel "Alto" post-intervención.

Sin embargo, el impacto en la percepción y actitudes mostró un avance más moderado. La **percepción de mejora** en el abordaje general alcanzó el nivel "**Satisfecho**" (frente a una meta de "Muy satisfecho"). Además, el **cambio de actitudes** del funcionariado se ubicó en "**Moderadamente favorable**" (frente a una meta de "Favorable"). Finalmente, la **adopción formal** del enfoque de paz en políticas alcanzó un **46,7%** (cercano, pero sin alcanzar el 50% de la meta propuesta), lo que demuestra que el progreso, aunque significativo, aún faltó para llegar a la meta.

Medios de verificación:

El éxito de la coordinación trinacional se midió mediante un sistema de monitoreo robusto que incluyó la aplicación de encuestas y el seguimiento documental:

- **Percepción de mejora y satisfacción (R1.1, P1.1.2):** Se evaluaron utilizando la Encuesta 1.1.1 (percepción) y la Encuesta 1.1.2.1 (satisfacción), aplicadas directamente a los funcionarios miembros del ETCT.
- **Cambio de actitudes (R1.2):** Se midió con la Encuesta 1.2.1, que cuantificó el nivel de acuerdo o desacuerdo de los funcionarios con afirmaciones clave sobre la población migrante, resultando en un nivel "Moderadamente favorable".
- **Acuerdos implementados (R1.3, P1.1.1, P1.1.3):** El avance en los acuerdos e instrumentos se contabilizó y verificó mediante la Matriz de seguimiento 1.3.1 y la Encuesta 1.3.2/1.1.1.1.
- **Cambio de conocimiento (P1.2.2):** La mejora se verificó usando una metodología pre y post evento, aplicando las encuestas 1.2.2.1a (línea de base) y 1.2.2.1b (resultado final), lo que demostró el cambio en la autopercepción de los funcionarios a un nivel "Alto".

Resultado 2: Fortalecimiento de capacidades nacionales

Las instituciones nacionales y organizaciones de sociedad civil en los países del Norte de Centroamérica mejoran sus capacidades para el abordaje de la atención, protección y reintegración de las personas en movilidad humana con enfoque de consolidación de la paz.

Enfoque programático y avance:

El MdR asumió que las respuestas nacionales eran insuficientes debido a la falta de un enfoque de paz. Por lo tanto, el proyecto destinó **insumos** clave para impulsar una transformación en el ámbito nacional:

- **Asistencia técnica especializada:** Apoyo para la revisión, actualización o formulación de marcos normativos, estratégicos y/o institucionales (ej. Planes de Reintegración y Protocolos de Atención).
- **Procesos de formación:** Capacitaciones y entrega de cajas de herramientas a funcionarios públicos y miembros de OSC sobre derechos humanos, género y paz.
- **Soporte a sistemas de información:** Apoyo técnico y financiero a sistemas nacionales de información (ej. SIAMIR en Honduras, Sistema Único en El Salvador, y SINAREM en Guatemala) para optimizar la referenciación y atención.

Estas estrategias de intervención generaron tres **productos** interconectados:

1. **Producto 2.1:** Marcos normativos fortalecidos que integran el enfoque de paz.
2. **Producto 2.2:** Desarrollar capacidades del funcionariado y de las OSC para integrar el enfoque de paz en sus servicios.
3. **Producto 2.3:** Sistemas nacionales de información mejorados para la derivación y atención con enfoque de género y paz.

Medición de avance:

El resultado final esperado (**Impacto R2**) fue generar acceso a servicios básicos en condiciones de igualdad para la población móvil, y fomentar el acercamiento entre comunidades y población en movilidad, promoviendo la confianza y la cohesión social

El proyecto demostró avances y superó varias metas, logrando el nivel medio de integración de prácticas de paz y el nivel "Muy satisfecho" en la percepción de los participantes del proyecto.

- **Marcos Normativos (P2.1.1):** Se implementaron **14 marcos normativos** con enfoque de paz y género (superando la meta de 11). Para la verificación se usó la **Lista de verificación 2.1.1.1** para contar los marcos y confirmar si incluían 7 elementos clave de paz y género (ej. "promueven el diálogo", "acceso igualitario", "atención diferenciada a mujeres").
- **Capacidades (P2.1.2, P2.2.2):** Se superaron las metas de formación.
 - La mejora del conocimiento de los funcionarios (P2.1.2) se midió con encuestas pre/post evento (**2.1.2.1a** y **2.1.2.1b**), resultando en un nivel "**Alto**".
 - Se capacitó a **208 integrantes de OSC** (superando la meta de 140). El número de personas capacitadas se midió con **Listados de participantes** y **Registros administrativos**.
- **Integración de prácticas de paz (R2.1):** El resultado agregado fue "**Nivel medio de integración**" (alcanzando la meta). La **Encuesta 2.1.1** midió, en una escala de Alto/Medio/Bajo, la integración de 8 prácticas de paz (ej. "educación y sensibilización", "diálogo y participación", "prevención de la violencia") en instituciones y OSC.
- **Sistemas de información (P2.3.1, P2.3.2):** Los sistemas mostraron mejoras significativas.
 - El sistema avanzó a una "**Mejora significativa**" (P2.3.1).
 - Se logró atender a **1,405 personas** (superando la meta de 1,350). La mejora del sistema se midió con encuestas pre/post (**2.3.1.1a** y **2.3.1.1b**) aplicadas a los administradores del sistema, mientras que las personas atendidas se verificaron mediante los **registros administrativos** de los propios sistemas (ej. SINAREM, SIAMIR).
- **Satisfacción de beneficiarios (R2.2, P2.3.3):** El resultado fue "**Muy satisfecho**" (alcanzando la meta). Se usaron las encuestas **2.2.1** y **2.3.3.1**, aplicadas directamente a la población en movilidad (mujeres y jóvenes), para medir su satisfacción (de "Muy insatisfecho" a "Muy satisfecho").

Resultado 3: Mejora de los mecanismos locales

Mejorado el abordaje efectivo de consolidación de la paz mediante mecanismos sensibles al género implementados en los municipios/territorios priorizados para la protección atención y reintegración de población en situación de movilidad humana.

Enfoque programático y avance:

El Marco de Resultados (MdR) se basó en el diagnóstico de que el estigma, la xenofobia y la presión sobre los servicios generaban conflictos a nivel local. La intervención se diseñó para generar confianza y fortalecer el tejido social, a través de las siguientes estrategias de intervención:

- **Capacitación a actores locales:** Formación dirigida a funcionarios municipales, líderes comunitarios, OSC locales y el sector privado en paz, género y movilidad humana.
- **Metodologías y herramientas:** Desarrollo y entrega de guías y herramientas a gobiernos locales para diseñar sus propias iniciativas de paz.
- **Fortalecimiento de espacios locales:** Impulso de **espacios multiactor** (ej. Mesas Técnicas Municipales, alianzas público-privadas) para mejorar la gobernanza local de la migración.
- **Implementación de iniciativas locales:** Apoyo directo a proyectos (ej. ferias de sensibilización, "Ciudades Solidarias", programas económicos).

Estas estrategias de intervención estaban orientados a dos **productos** principales:

1. **Producto 3.1: Iniciativas locales** (planes, guías, ferias) diseñadas e implementadas con metodologías de paz y género.
2. **Producto 3.2: Mecanismos de coordinación multi-actor** (alianzas, mesas) establecidos o fortalecidos que impulsan acciones de paz.

Medición de avance:

El Resultado 3 enfrentó los mayores desafíos, con un rezago significativo en el cumplimiento de las metas operativas.

- **Mejora municipal (R3.1):** El avance en los municipios priorizados fue de "Algunas mejoras" (frente a una meta de "Mejora significativa"). La lista de verificación 3.1.1 midió la percepción de las contrapartes municipales en 11 áreas (ej. "impacto en calidad de vida", "accesibilidad para mujeres").
- **Iniciativas locales (P3.1.1):** Solo el 13.5% de las iniciativas locales reportó resultados positivos (frente a una meta de 50%). La encuesta 3.1.1.1 se aplicó a los responsables de las iniciativas para verificar el uso de metodologías de paz (ej. "diálogo y participación", "prevención del conflicto") y género.
- **Espacios multiactor (P3.2.1):** Sólo se fortalecieron 7 espacios multiactor (frente a una meta de 15), quedando significativamente por debajo del objetivo. La lista de verificación 3.2.1.1 contó el número de espacios (ej. "Alianza público-privada", "Interinstitucional") y verificó la implementación de iniciativas de paz.
- **Mecanismos de paz implementados (R3.3):** Solo el 29% de los municipios implementó mecanismos de consolidación de paz (frente a una meta de 50%). La encuesta 3.3.1 y la matriz de seguimiento 3.3.1 se utilizaron para contar los municipios que implementaron mecanismos y verificar su enfoque de género.
- **Actitudes y conocimiento local (R3.2):** El cambio en actitudes se mantuvo en "**Moderadamente favorable**" y el conocimiento en "**Medio**" (frente a metas de "Favorable" y "Alto"). Se usaron las encuestas **3.2.1a** (Actitudes) y **3.2.1b** (Conocimientos) aplicadas a actores locales.

La evaluación de los indicadores del Marco de Resultados (MdR) da cuenta de que el proyecto fue exitoso en los enfoques programáticos de nivel macro (coordinación trinacional - R1) y (fortalecimiento institucional nacional - R2). Logró crear espacios, generar acuerdos y fortalecer marcos y sistemas nacionales. Sin embargo, la teoría de cambio mostró debilidades en su nivel micro (acción local - R3), donde la traducción de estas capacidades nacionales en mecanismos locales efectivos, participativos y sostenibles fue limitada durante el periodo de extensión.

5.4 Resultados del proceso de levantamiento de información

Dentro del levantamiento de información, los procesos de recolección de información primaria se realizaron de acuerdo a los trazados en el primer informe de la evaluación trinacional, esta consultoría conformó un equipo de trabajo integrado por profesionales con experticia en (a) métodos de investigación cualitativa; y (b) la aplicación de enfoques diferenciales, como el enfoque de género y paz. El equipo de investigadores e investigadoras fue responsable de coordinar la recolección de información con las agencias implementadoras, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, beneficiarios y comunidades de acogida; para luego transcribir, sistematizar y analizar la información recogida.

Como resultado de este proceso, se realizaron 91 espacios de recolección de información, logrando una cobertura de 3 países y 8 municipios priorizados.



Fuente. Elaboración Cliodinámica

Los espacios de recolección de información convocaron a un total de 172 informantes, de los cuales 73 participaron en 12 grupos focales y los restantes 99, en 79 entrevistas semiestructuradas. A continuación se profundizará acerca de la dinámica de recolección de información en cada uno de los países.

Guatemala

En Guatemala, se logró la realización de los 3 grupos focales que habían sido coordinados junto con los puntos focales de cada una de las alcaldías municipales, en donde ellos realizaron la convocatoria de las personas

líderes de la comunidad, apartaron el espacio, y nos colaboraron con todos los aspectos logísticos para realizar los grupos focales.

Por otra parte, se llevaron a cabo 28 entrevistas semiestructuradas, alcanzando el 100% de la meta programada. El agendamiento demostró una excelente disposición por parte de los informantes, completando 20 entrevistas con representantes de agencias implementadoras, instituciones públicas y OSC, y 8 entrevistas con beneficiarios, desagregados en 21 mujeres y 7 hombres.

El proceso de coordinación de entrevistas fue fluido, y la alta receptividad permitió cumplir con la totalidad de las entrevistas agendadas, así como disposición de las personas para en un mismo espacio entrar diferentes personas de la misma institución, o reagendar los espacios sin perder la oportunidad de recolectar la información.



Imagen:
Grupo Focal con comunidad de acogida, Quetzaltenango, Guatemala, Oct 2025

Honduras

En Honduras, el proceso de entrevistas semiestructuradas demostró una alta disposición y compromiso por parte de los informantes, similar a los otros países. Se completó el 100% de la meta, realizando 29 entrevistas (23 con representantes de agencias, instituciones y OSC, y 6 con beneficiarios, desagregados en 20 mujeres y 9 hombres). A pesar de los tiempos ajustados, la colaboración y la eficiencia en el reagendamiento permitieron cumplir con la totalidad de las entrevistas agendadas.

Sin embargo, la recolección de información mediante grupos focales enfrentó limitaciones significativas. De una meta de 3 grupos focales, sólo fue posible agendar y realizar 1 grupo focal. Esto evidencia mayores dificultades en los tiempos, la logística y la disponibilidad para la convocatoria comunitaria en los territorios de Distrito central y San Pedro Sula, esto debido a que actualmente se encuentran en elecciones y las alcaldías están enfocados en eso.



Imagen:
Grupo Focal
con
comunidad
de acogida,
Choloma,
Honduras,
Oct 2025

El Salvador

El trabajo de campo en El Salvador se ejecutó con notable eficiencia, cumpliendo el 100% de las metas de recolección de información. Se aplicaron los 2 grupos focales programados con éxito en las comunidades de Santa Ana y la Libertad Costa.

Asimismo, la dinámica de agendamiento de entrevistas fue altamente efectiva, mostrando una disposición positiva y oportuna de todas las partes. Se completaron la totalidad de las 22 entrevistas semi estructuradas planificadas, de las cuales 12 correspondieron a actores institucionales, agencias y OSC, y 10 a beneficiarios, desagregados en 12 mujeres y 10 hombres. Los tiempos de respuesta y la colaboración de los socios permitieron una ejecución ágil y sin contratiempos.



Imagen:
Grupo Focal
con
comunidad
de acogida,
Santa Ana,
El Salvador,
Oct 2025

5.4.1 Muestra lograda

Para la recolección de información primaria de la evaluación, se realizó un despliegue de trabajo de campo en los **tres países y ocho municipios priorizados** del proyecto. Este proceso se basó en la aplicación de los instrumentos cualitativos diseñados, incluyendo **entrevistas semiestructuradas** (dirigidas a agencias implementadoras, instituciones públicas, OSC y beneficiarios) y **grupos focales** con miembros de las comunidades. Como resultado de este esfuerzo, se logró consolidar una muestra total de **172 informantes**

vinculados. Las siguientes tablas presentan el desglose detallado de la muestra final alcanzada, clasificada por país y tipo de actor, en contraste con las metas establecidas.

ACTORES	ESTADO	GUATEMALA	EL SALVADOR	HONDURAS	TOTAL
AGENCIAS INSTITUCIONES P OSC	Meta	20	12	23	55
	Entrevistas agendadas	20	12	23	55
	Entrevistas realizadas	20	12	23	55
BENEFICIARIOS	Meta	8	10	6	24
	Entrevistas agendadas	8	10	6	24
	Entrevistas realizadas	8	10	6	24
COMUNIDAD DE ACOGIDA	Meta	6	4	6	16
	Grupos focales agendados	6	4	2	12
	Grupos focales realizados	6	4	2	12
Espacios totales de recolección		34	26	35	91

Tabla 5. Resumen recolección de información por tipo de actor
Fuente. Elaboración Cliodinámica

El trabajo de campo para la recolección de información primaria requirió una adaptación metodológica frente a las metas iniciales. En el caso de las entrevistas a actores clave (Agencias, Instituciones Públicas y OSC), las metas originales (11 en El Salvador y 17 en Guatemala y Honduras) fueron ajustadas y ampliadas, logrando cumplir la meta final de **55 entrevistas** (20 en Guatemala, 12 en El Salvador y 23 en Honduras). Para las entrevistas a beneficiarios, la meta inicial era de 5 por municipio (esperando 10 en El Salvador, 15 en Guatemala y 15 en Honduras); sin embargo, debido a estrictas políticas de seguridad y disponibilidad de datos, las metas debieron ajustarse. Gracias a la información compartida por los socios, **El Salvador** cumplió su meta de **10 entrevistas**, mientras que en **Guatemala** y **Honduras** la muestra final alcanzada fue de **8** y **6** entrevistas, respectivamente.

En cuanto a los grupos focales con la comunidad de acogida, la implementación fue exitosa en **Guatemala** (6 de 6 realizados) y **El Salvador** (4 de 4 realizados), pero enfrentó desafíos en **Honduras**, donde solo se completaron **2 de los 6** grupos planificados. Se destacó la alta disposición de los participantes; aunque el nivel de conocimiento detallado del proyecto varió, todos compartieron sus puntos de vista. Además, en varias entrevistas institucionales participaron múltiples funcionarios, lo que robusteció la calidad de la información recabada.

5.4.2 Limitaciones

Una de las principales limitaciones metodológicas de la evaluación fue la recolección de información primaria, específicamente en lo que respecta al acceso a la población beneficiaria. El diseño original, que contemplaba la realización de encuestas, enfrentó obstáculos significativos que requirieron una reformulación metodológica aprobada por la contraparte técnica, el equipo consultor y representantes del grupo de referencia²⁷ para asegurar la viabilidad de recolección de información.

- **Obstáculos de acceso y protección de datos:** La implementación de encuestas se vio limitada por estrictos convenios de protección de datos y la alta movilidad de la población beneficiaria. El resguardo de la información personal de los participantes era altamente restrictivo, lo que generó demoras en la respuesta, un acceso limitado a las bases de datos de contacto y la imposibilidad de que algunas agencias pudieran entregar esta información de manera masiva.
- **Marco muestral insuficiente:** La disponibilidad de datos de contacto proporcionados por las agencias para la aplicación de encuestas resultó ser mínima e insuficiente para alcanzar los niveles de representatividad esperados. Se recibieron, por ejemplo, 238 registros de El Salvador, 6 de Honduras y 0 de Guatemala. Estos contactos no contaban con la representación mínima requerida por país. Esto implica que en términos estadísticos, no sería posible realizar inferencia de los resultados a la población, dado que una muestra pequeña implica una mayor variabilidad y una disminución en la precisión de las estimaciones, lo que podría conducir a sesgos y conclusiones erróneas.
- **Ajuste metodológico (sustitución de encuestas):** Debido a la inviabilidad para realizar encuestas a beneficiarios, se acordó sustituir el componente cuantitativo por un enfoque cualitativo. La recolección de información primaria con beneficiarios se realizaría mediante entrevistas semiestructuradas. Si bien las entrevistas no sustituyen a las encuestas como una técnica que permite generalizar resultados a partir de una muestra, este cambio en la metodología ayuda a profundizar en la comprensión del fenómeno evaluado, captar matices que no emergen en mediciones cuantitativas y obtener evidencia cualitativa más rica y contextualizada. Además, permite compensar parcialmente la falta de representatividad del marco muestral, proporcionando insumos que, si bien no son generalizables estadísticamente, sí aportan validez interpretativa, esclarecen mecanismos, y fortalecen la explicación de los hallazgos desde las voces de los actores involucrados.

²⁷ Acta de presentación de hallazgos de la evaluación con el grupo de referencia. 18 de Agosto de 2025.

- **Cobertura de beneficiarios:** Con el cambio a entrevistas, la estrategia de muestreo se modificó para priorizar la **cobertura territorial** en lugar de la representatividad estadística. Se estableció una meta operativa de aproximadamente 5 entrevistas por municipio, la cual quedó sujeta a la disponibilidad real de contactos proporcionados por las agencias implementadoras.
- **Coordinación grupos focales en Honduras:** La principal dificultad metodológica en la recolección de información primaria surgió en Honduras, donde fue imposible realizar grupos focales en San Pedro Sula y Distrito Central. Pese a los esfuerzos continuos de coordinación del equipo evaluador durante un mes, el agendamiento no se concretó.

El personal de enlace municipal atribuyó la situación a la "época electoral". Como última instancia, el equipo solicitó a dichos contactos los datos de cinco líderes comunitarios por municipio para organizar entrevistas individuales o un grupo focal virtual. Sin embargo, esta solicitud alternativa no obtuvo respuesta. En consecuencia, fue imposible recolectar información primaria de las comunidades de acogida en esos dos territorios priorizados.



VI. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

El presente capítulo expone los principales hallazgos derivados del ejercicio evaluativo, siguiendo una secuencia analítica que integra las distintas escalas y perspectivas consideradas en el estudio. En primera instancia, se presenta una lectura trinacional, que permite identificar elementos clave del desempeño del proyecto.

Posteriormente, se desarrolla un análisis por criterios de evaluación desde la perspectiva de los actores, con el fin de capturar cómo cada grupo participante comprende, experimenta y valora el proyecto. Esta aproximación aporta una mirada comparada y situada, relevante para la interpretación de los resultados.

Finalmente, se profundiza en un análisis detallado por criterio, que conecta el análisis específico por país (ver Anexo 3), la lectura agregada desde el enfoque trinacional, y los aportes y percepciones de los actores que participaron en el proceso evaluativo.

Esta triangulación de fuentes permite ofrecer una comprensión integral y contextualizada del desempeño del proyecto en relación con sus objetivos, sus enfoques transversales y su teoría del cambio.

6.1 Análisis trinacional

El análisis trinacional que se desarrolla a continuación refleja de manera combinada cada criterio de la evaluación. Más allá de las comparaciones y contrastes valorativos en términos de cantidad, la intención es mostrar cómo se afecta el comportamiento del criterio en contextos situados particulares, de tal suerte que la coordinación pueda reconocer las áreas de fortaleza y oportunidad pensando en proyectos trinacionales a futuro.

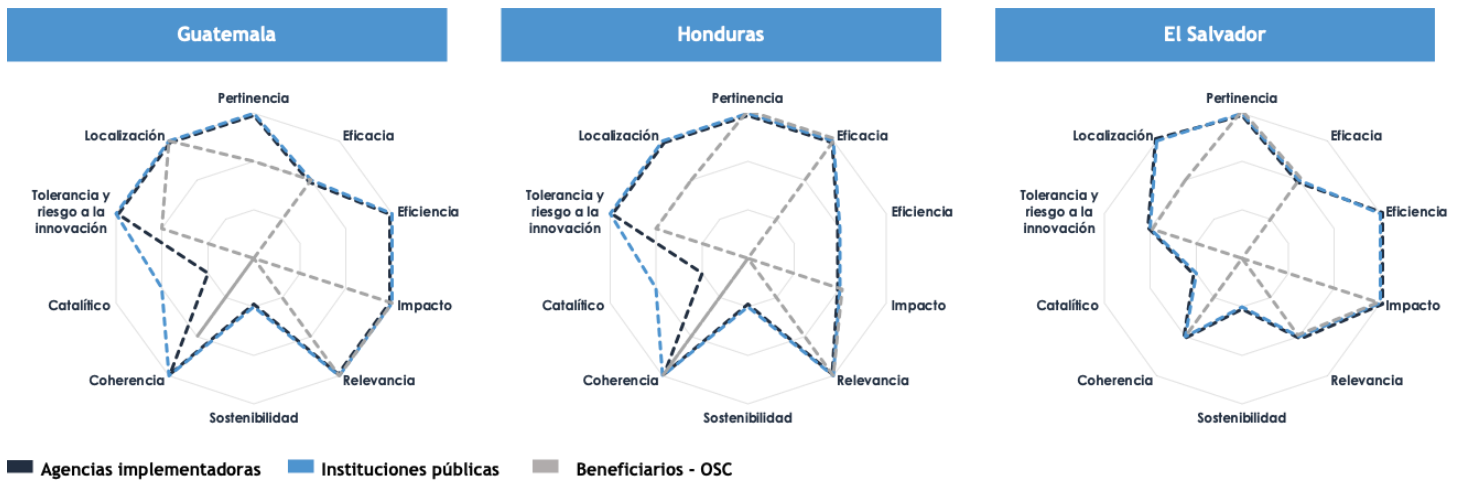
Las tablas se crearon aplicando de manera sistemática los criterios de evaluación de la OCDE y los criterios específicos para la presente evaluación. Para cada criterio se formularon indicadores y preguntas específicas, derivadas directamente del marco de resultados del programa, garantizando así una alineación clara entre lo que se pretende evaluar y lo que realmente se mide.

Posteriormente, se definieron indicadores verificables que traducen cada pregunta en evidencia observable, y que en suma responden al criterio evaluado dependiendo de su nivel de desarrollo. Toda esta información se organizó en una matriz estructurada, lo que facilitó visualizar la cadena lógica entre criterios, preguntas e indicadores.

Los resultados expresados en las tablas comparativas por criterio nos permiten ver tendencias y percepciones pues ante la dificultad para el levantamiento de datos con los beneficiarios directos - individuos en movilidad humana) no es posible hacer afirmaciones ni sacar conclusiones definitivas. El análisis exhaustivo por criterio

por país consignado en el apartado 6.1, informa en detalle, mientras que aquí se presentan las dinámicas conjugadas de los tres países.

El gráfico muestra el comportamiento que tuvieron los criterios agregados por país y diferenciados por tipo actor. En un ejercicio de comparación entre países se observa que los tres países mantienen un comportamiento similar en cuanto a resultados en general pero con alcances diferenciados en cada uno de ellos por el contexto, la comprensión y el proceso de apropiación.



Criterios agregados por País. Elaboración Clio Consulting.

Lo que se puede observar tanto en las entrevistas de los diferentes actores del programa como en sus informes sobre el mismo, es que los países tienen alta coincidencia de comportamiento como se puede observar en coherencia y relevancia. Los tres países evidencian resultados y consideran que el proyecto genera impactos positivos, no obstante, las instituciones y comunidades de Guatemala y El Salvador opinan que los impactos tienen un alcance medio, dado el tiempo de ejecución y el momento de evaluación. En contraste, las instituciones Hondureñas, quienes también reconocen resultados e impactos positivos, consideran de acuerdo a su propia percepción que en este momento el impacto es aún bajo, en cuanto al tiempo en que podría lograrse la consolidación de resultados y generar un impacto. Es decir, son más exigentes en su propia autoevaluación, aunque es importante reiterar, mencionan evidencia positiva de esos impactos. Guatemala y Honduras coinciden en las afirmaciones sobre la tolerancia al riesgo - especialmente en la inclusión del enfoque de paz - y la innovación en términos técnicos, metodológicos y de transferencias de conocimiento. El Salvador se aleja de esta percepción, porque privilegia los resultados en materia localización y pertinencia.

Si se observa el gráfico podemos ver que las mayores diferenciaciones se presentan en los beneficiarios. En este sentido, las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador y Honduras, se pronuncian favorablemente sobre la pertinencia del proyecto. Del mismo modo, El Salvador y Guatemala reconocen el impacto, mientras que Honduras lo hace en menor medida, aclarando que si bien existen resultados, considera que falta tiempo para lograr impactos.

Las instituciones públicas coinciden en reconocer que el proyecto fue coherente en los tres países, pero en El Salvador con una menor valoración, aunque significativo con respecto a los demás criterios. Indicando que la vinculación de los diferentes actores y especialmente el de la población facilitó que la oferta llegase de manera adecuada. El mismo comportamiento se registra para tolerancia y riesgo a la innovación, sobre el cual explican que el mayor riesgo fue introducir el enfoque de paz, pero el cual resultó en cambios deseables y tangibles.

Es importante mencionar que, aunque los diferentes actores tienen una alta valoración sobre el proyecto, en especial por su pertinencia, coordinación interagencial, respuesta focalizada y enfoque de paz, coinciden en señalar que la sostenibilidad y el efecto catalítico se convierten en el mayor reto que presenta el proyecto, dado que no se desarrollaron acciones tendientes a la gestión o movilización de recursos que permitieran consolidar los resultados una vez finalizado el proyecto. Sobre esta cuestión, coinciden todos los países en señalar que los esfuerzos se focalizan en la planeación y apropiación de recursos que pueda hacer el sector público nacional y local, sector sobre el cual recae la mayor responsabilidad para darle continuidad a las acciones, y otorgarle sostenibilidad, sin descuidar las posibilidades de sumar alianzas de la cooperación para el desarrollo y/o el sector privado y comunitario.

Es preciso anotar también, que tanto las agencias implementadoras como las instituciones públicas manifiestan la gestión de recursos - financieros y en especie- para la complementariedad de las acciones durante el desarrollo del proyecto. Así como la incorporación del mismo en la planeación de iniciativas públicas, políticas, decretos y leyes, con la esperanza de que el sector público pueda apropiarse y garantizar recursos para atender a la población migrante y retornada, como lo ha hecho el programa. s. Aunque al finalizar el proyecto, estas iniciativas no se han traducido en la garantía de la continuidad y apropiación, el proceso permite observar que hay una alta probabilidad de que se logre movilizar recursos públicos para la continuidad de algunas de las acciones del proyecto.

Así las cosas, los mayores riesgos del programa son: perder la sostenibilidad de los resultados logrados y perder la atención directa de los beneficiarios, ambas consecuencias podrían tener un efecto adverso en la continuidad o consolidación del programa e implicaría prácticamente iniciar de nuevo. Pero es preciso reiterar que depende de que las instituciones públicas logren la asignación de recursos, por lo cual, es recomendable revisar alternativas de vehículos financieros.

Finalmente, resaltar que la mayor evidencia de resultado del proyecto, se demuestra a través a de la incorporación del enfoque de paz, que permite observar cambios de comportamiento, especialmente de colaboradores y funcionarios del sector público, lo cual ha facilitado una atención centrada en los sujetos, de manera empática, adecuada, cálida, incluso humanizada.

Este cambio de comportamiento, en las voces de los actores, ha influido en las comunidades, y se espera que se logre evidenciar cambios de comportamiento. No obstante, lo anterior, es menester precisar que capacitar en inclusión y lograr cambios en los comportamientos cotidianos no son una ecuación lineal, porque suceda la una no sucede la otra. Sería erróneo inferir que, porque los funcionarios públicos se capacitan y cambian sus formas de relacionamiento con los beneficiarios directos, esto inmediatamente redundará en cambios de comportamiento social en la cotidianidad de las comunidades donde habitan las personas en movilidad. Es



preciso decir, que se requiere acciones tanto en las instituciones como en las comunidades para promover acciones afirmativas del enfoque de paz, para lograr consolidar una convivencia pacífica.

6.1.1 Coordinación trinacional

El **primer hallazgo** estratégico relevante, es que la Coordinación Trinacional es un **hito en la arquitectura institucional** del proyecto para lograr acciones conjuntas. Esto quiere decir, que se destaca como modelo estructural institucional para lograr una orientación técnica efectiva multinivel, acciones coordinadas y ejecuciones sincrónicas.

Los diferentes actores reconocen en la coordinación trinacional, un **espacio estratégico** que ofreció una orientación clara, especialmente, en el vínculo enfoque de paz y movilidad humana: *“Creo que esa coordinación tenía muy muy claro el propósito del proyecto y siempre trabajó porque así fuera, ¿verdad? De hecho, era evidente en las reuniones en donde participaba la representación del secretariado, que sí había esa claridad en el tema de la movilidad humana. Cómo podemos crear pues espacios más seguros, más incluyentes, más pacíficos, más solidarios para las personas migrantes, y que redujeran pues todo ese tipo de situaciones a las que pueden estar expuestas las personas y que generan otras situaciones de vulnerabilidad o conflictos que podrían escalar, y generar pues alguna dificultad para las personas migrantes. Entonces, creo que esa coordinación trinacional siempre lo tuvo claro, lograron ir más allá de las simples reuniones o de la promoción de la narrativa como acciones conjuntas trinacionales con ese enfoque de paz en movilidad humana”* (Entrevista Agencia Implementadora).

El **segundo hallazgo** notable es que la coordinación trinacional promovió una gerencia del proyecto colectiva, es decir, lograr articulaciones multinivel y multiactor, lo cual en el ámbito de los marcos de planeación y gestión terminó siendo definitivo como **modelo de gestión**: *“Y eso hállese no solo de nosotros, sino también de gobierno, gobierno central y gobierno local. Entonces, todos estábamos como yendo para un mismo lado, entendiendo el objetivo, entendiendo hacia dónde iba y cuál qué era lo que se quería lograr con él. Creo que eso fue una de las cosas muy importantes en este proyecto, que no era como coordinaciones aisladas”* (Entrevista Agencia Implementadora)

Otro atributo de la coordinación nacional - un **tercer hallazgo** - giró en torno a los encuentros, espacios en cuyos cuales se realizaron capacitaciones, **transferencias de conocimientos**, identificación de buenas prácticas, percibidos como de enorme valor para la implementación del mismo en los territorios con el nivel nacional y local. La valoración de estos espacios trascendió en las perspectivas de los equipos nacionales, la motivación técnica y comunicativa y la adjudicación de resultados como el fortalecimiento de capacidades a las instituciones públicas para ofrecer una atención cualificada y técnicamente estructurada.

“Entonces, en ese sentido, creo que sí se logró consolidar un espacio que fuera percibido por los actores como un espacio útil, aún si fuera únicamente para el intercambio de experiencias, el intercambio de instrumentos técnicos, el intercambio de un diálogo. Aunque no llegaron a considerar acuerdos de alto nivel, como he dicho, pero igual creo que, aunque no se logró, esa aspiración más alta, sí fue valorado positivamente como un espacio de utilidad por los actores en los tres países y creo que eso es un logro importante” (Entrevista Institución Pública)

Adicionalmente, como **cuarto hallazgo**, le fue reconocida a la coordinación trinacional la potencialización de las **comunicaciones y la creación de confianza**. Considerando que se ha establecido alianzas institucionales y personales que facilitan procesos, aprendizajes, toma de decisiones, incorporación de lecciones aprendidas, claridades conceptuales y técnicas. Han aprovechado las comunicaciones para crear grupos y comunidades de práctica.

“La comunicación siempre es permanente entre países, entre colegas. Nos vemos en foros y cuando se necesita algo. Te pongo un ejemplo, ¿cuándo fue?, a lo mejor ya pasó, pero creo que es muy puntual lo de las caravanas. Lo que se hizo, se hizo, porque nos conocíamos entre países y eso ayudó muchísimo a poder gestionar esa red. Si tú me preguntas algo que puede ser, lo que deje este proyecto, pues quizás es que, se fortaleció esa red de comunicación” (Entrevista Agencia Implementadora).

Las instituciones públicas, están de acuerdo con esta percepción y agregan: *“Sí, considero que todos estos espacios que se generan trinacionales, siempre son de utilidad, sobre todo a nivel técnico, como dijo el licenciado, porque a veces, pues solo se reúnen a nivel de autoridades, sin embargo, no llega al nivel técnico, así que creo que actividades en donde se reúnen a los tres países pues han ayudado a identificar y también con otros actores, porque no solo son actores institucionales, sino también sociedad civil, municipalidades, gobiernos locales. Creo que tener esa red de contactos ha apoyado bastante” (Entrevista Institución Pública)*

En contraste, como **quinto y último hallazgo**, la crítica a la Coordinación Trinacional giró en torno a la **toma de decisiones**, su papel como se ha mencionado se centró en otorgar propósito y claridad al proyecto, fortalecimiento técnico, intercambio de conocimientos y experiencias, facilitar la comunicación y hacer seguimiento de los avances del proyecto. Pero este espacio no tomó decisiones con base en los diálogos que facilitó o los reportes que recibía, ni lideró procesos para adaptar cambios, ni era la instancia que resolvía dilemas o disputas.

Una sugerencia es que dicho espacio trinacional se fortalezca hasta el punto en que logre una incidencia en las políticas públicas en los tres países, con la fuerza de una institucionalidad capaz de lograr la incorporación del tema sobre movilidad humana en la agenda política centroamericana.

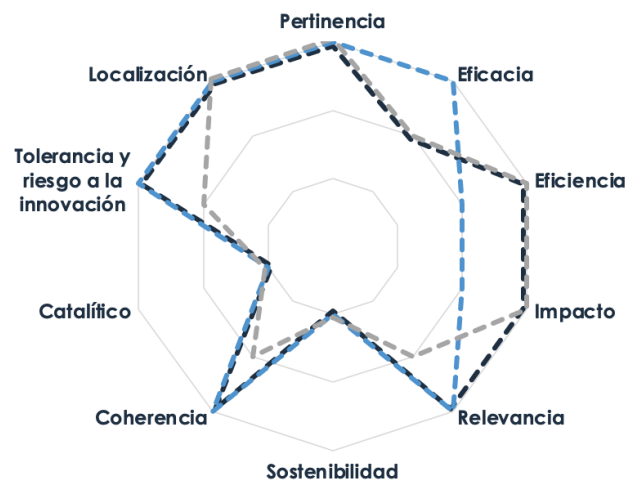
6.1.2 Análisis por actores

Antes de presentar el análisis trinacional por criterio, resulta fundamental realizar primero una revisión desagregada del comportamiento de cada uno de los criterios según los distintos actores involucrados. Este paso permite identificar matices, variaciones y particularidades en la percepción y el desempeño que no serían visibles en un análisis agregado.

Las tres gráficas que se presentan a continuación ilustran de manera clara estas diferencias, ofreciendo una base más sólida para interpretar posteriormente los resultados consolidados a nivel trinacional.

Agencias implementadoras

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



En términos de agencias implementadoras el comportamiento frente a los criterios refleja resultados coherentes con el análisis de los contextos en los que cada país debe desarrollar los objetivos del proyecto. Coincide en los tres países con los criterios de pertinencia, coherencia y relevancia, sobre lo cual destacan la vinculación multiactor y multinivel en el proyecto, logrando una gestión correspondiente con las necesidades manifestadas. Sumado a lo anterior, le otorgan una valoración positiva a la coordinación interagencial para la implementación del proyecto, todo lo cual implicó un diálogo fluido entre los países, sus agencias implementadoras que operan diferentes programas y acciones en los territorios, el diálogo entre las agencias implementadoras y el gobierno nacional y local.

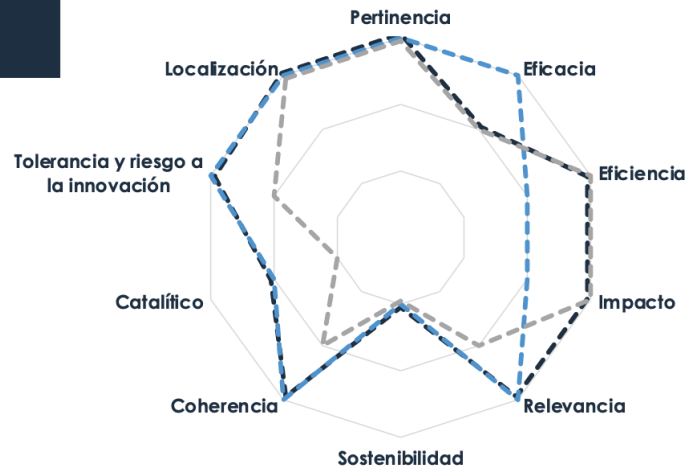
Adicionalmente, subrayan que, si bien el programa se enfrenta al reto de la financiación posterior para consolidar los resultados, la ejecución del mismo fue excepcional en relación la restricción presupuestal y los tiempos propuestos, logrando las actividades planteadas. Por ello afirman que se logra los criterios de eficacia y eficiencia, así como la tolerancia y riesgo a la innovación.

La mayor diferencia con Honduras se da en términos de impacto e innovación, como se ha mencionado, el país es mucho más riguroso en la autocrítica y pese al reconocimiento de resultados, considera que no logra

estrictamente impactos. Esto se puede deber a las características de movilidad humana que tiene el país donde las violencias estructurales históricas se reflejan en las dinámicas comunitarias de mayor arraigo patriarcal y colonial que los de Guatemala y El Salvador

Instituciones públicas

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Las instituciones públicas fueron el actor con mayores beneficios en el proyecto, tanto en la adaptación del enfoque de paz para movilidad humana como en las transformaciones de los comportamientos de los funcionarios públicos. En sus propias voces, el programa es pertinente, relevante y coherente.

Reconocen en el enfoque de paz, la causa de los mayores logros como: **la atención diferenciada de la población, desestructuración de violencias, promoción de la gestión de conflictos y violencias, entre otros.**

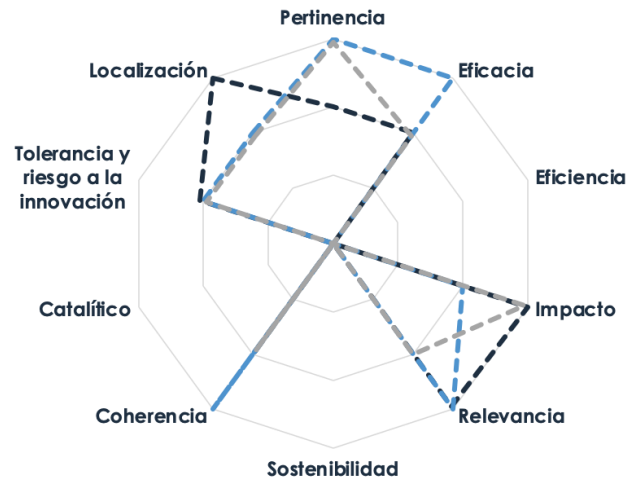
Se evidencia que el sector público eleva sus capacidades, logra transformaciones deseables y brinda una oferta institucional situada, motivada por la comprensión del enfoque de paz en la movilidad humana.

Aunque El Salvador comparte estas opiniones, su valoración no es tan optimista como en Guatemala y Honduras, reconocen cambios de comportamiento en las instituciones gubernamentales y un aumento en la calidad de la atención, pero insuficiente para catalogarlo como un resultado de impacto.

Estas diferencias se pueden interpretar desde el arraigo y capacidad (o tolerancia) al cambio institucional, es decir, reconocen los cambios, pero consideran que su consolidación tomará un mayor tiempo, porque se refiere a cambios de paradigmas, imaginarios y estereotipos, de difícil incorporación tanto institucional como personal.

Beneficiarios - OSC

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



El comportamiento de los criterios en términos de los beneficiarios directos individuales y de los directos colectivos institucionales o comunitarios reside en el acceso a información que se tuvo. En el caso de Honduras no hay datos sobre las comunidades de acogida ni sobre los beneficiarios individuales directos que se refleja en las puntuaciones bajas o inexistentes.

En El Salvador se reflejan respuestas de beneficiarios directos y en Guatemala de beneficiarios colectivos, esta diferencia hace que la percepción para eficiencia y eficacia del proyecto sean prácticamente opuestas. No obstante, las organizaciones de la sociedad civil valoran la vinculación de las mismas en el programa, así como su participación a través de lo cual lograron conocer experiencias similares, diálogo con actores de distintos sectores y una comprensión del alcance del programa. También, señalan que la movilidad humana es compleja, indescriptible en términos de magnitud y comportamiento, y por lo tanto el programa de una u otra forma es una vía para acercarse a la problemática e intentar facilitar la integración o el tránsito de las personas en movilidad.

Sin embargo, la radical variación que presenta este grupo se explica en la dificultad por tener el registro de entrevistas, grupos focales o información sobre comunidades de acogida y beneficiarios directos, especialmente en Honduras y El Salvador, por lo cual, es importante señalar la necesidad de tener mecanismos de registros cualitativos y cuantitativos para la evaluación de los beneficiarios directos, así como identificar los actores que sostienen la relación y mecanismos que facilite el seguimiento post egreso.

Aunque el proyecto contó con un punto focal de monitoreo y evaluación -M&E- y enlaces en las agencias implementadoras, se requiere fortalecer las líneas operativas que faciliten el acceso y registro de información.

Con esta información como marco inicial de referencia, se presenta a continuación el análisis trinacional por criterios.

6.2 Análisis por criterios

Antes de presentar el análisis trinacional por criterio, resulta fundamental realizar primero una revisión desagregada por criterios y haciendo la comparación entre los países. Como se puede observar los países coinciden en diferentes variables, reconocen que el programa es pertinente, coherente, efectivo y eficiente. Pero cada uno con una valoración y alcance diferente, que se da por la evaluación de los actores.

Las agencias implementadoras, por ejemplo, destacan el esfuerzo de coordinación trinacional cuya evidencia es una articulación compleja para lograr eficiencia en la focalización local, mientras que las instituciones públicas valoran de la coordinación trinacional ser un espacio de diálogo, aprendizaje técnico y conexión de buenas prácticas. Si bien para ambos actores el programa es pertinente, los argumentos tienen diferenciaciones.

Por otro lado, se encuentran diferencias entre los informes, documentación o revisión de segundas fuentes en contraste con las entrevistas y grupos focales. El proyecto hizo un riguroso seguimiento a la ejecución, lo cual es evidente, pero los actores sienten que la sostenibilidad, el efecto catalítico o el impacto no se logra aun a pesar de la evidencia de algunos resultados.

Con esta aclaración se hace un análisis comparativo partiendo de cada criterio y abordando una especie de benchmark de los tres países para cada criterio de evaluación.

Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Impacto
Relevancia	Sostenibilidad	Coherencia	
Catalítico	Género y DDHH	Tolerancia y riesgo a la innovación	Localización

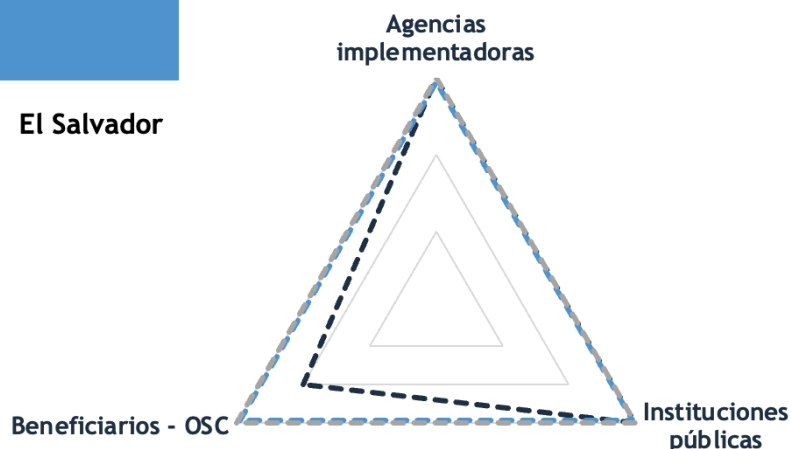
6.2.1 Pertinencia

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las agencias implementadoras, las organizaciones de la sociedad civil OSC y las entidades gubernamentales en Guatemala, Honduras y El Salvador coinciden todas en afirmar que el programa es pertinente, argumentando que el mayor valor se encuentra en la atención en las zonas

focalizadas a la población migrante y retornada, la cual responde a necesidades expresadas por las comunidades y la población en movilidad.

Pertinencia

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Sumado a lo anterior, los tres países avanzaron en la gestión y planeación de políticas y/o programas que permitan la continuidad de la atención a la movilidad humana, colocando el tema en la agenda pública, resultado de ello es en Guatemala el Plan nacional de desarrollo K'atun (es la visión de desarrollo 2032 del país); el Código de migración (Decreto 44-2016); la Política de desarrollo social y población; la Política nacional de empleo digno y el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible UNSDCF 2020-2025.

En Honduras se destaca la "Ley para la Prevención, Atención y Protección de las Personas Desplazadas Internamente" (Decreto 154-2022) y la elaboración del borrador de Reglamento, la iniciativa del Plan Nacional de Reintegración y el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2022-2026; en El Salvador, se identificó El Plan Cuscatlán (Plan de Gobierno); Política del consejo nacional para la protección y desarrollo de la persona migrante y su familia (CONMIGRANTES); Ley Especial de Migración y Extranjería; Ley Especial para la atención y protección integral de personas en condición de desplazamiento forzado; y el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2022-2026.

Ahora bien, en cuanto a la contribución del proyecto a la consolidación de paz, en especial los resultados asociados a la implementación del enfoque de paz, presenta diferencias. Para Guatemala el impacto es notable en la desestructuración de estereotipos o prejuicios adversos sobre la población por parte de los colaboradores o funcionarios que desarrollan la primera línea de atención. Esto último es considerado como la mayor contribución de enfoque de paz, destacando el desarrollo de una atención humanizada, la utilización de un lenguaje apropiado, una actitud empática y situada, que motivó una gestión integral y cálida a la movilidad humana. Mientras que para Honduras la contribución está asociada a la prevención y atención de violencias, inclusive resolución pacífica de conflictos, reintegración con enfoque de paz y empoderamiento comunitario, a través de diferentes iniciativas, considerando que la migración y el retorno es un tipo de violencia, tiene un componente forzado, causado por violencia directa (amenazas), estructural (falta de oportunidades socio-económicas) o culturales (paradigmas), todos los actores en Honduras coinciden en responder que está

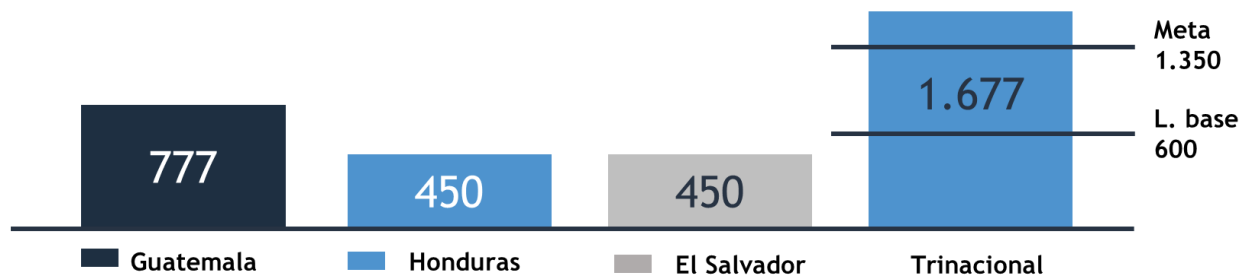
prevención y atención de violencias promueve la reconstrucción del tejido y la cohesión social, previene la conflictividad y promueve la convivencia.

Para El Salvador, el enfoque de paz logra prevenir y atender violencias, al igual que Honduras, pero cuyo resultado tiene mayores efectos como prevenir conflictos, desestructurar violencias, estereotipos y promover la convivencia pacífica. Es decir, El Salvador observa resultados con mayor alcance en la consolidación de la paz que Honduras y Guatemala. No obstante lo anterior, la mayor evidencia la aporta Guatemala, a través del cambio comportamental de los funcionarios y colaboradores del programa en terreno.

Uno de los logros importantes del proyecto es desarrollar sus acciones en los tres países en cumplimiento de con los marcos normativos internacionales como son el **Pacto mundial para la migración segura, ordenada y regular (PMM)**, el **Pacto mundial sobre refugiados**, **Marco integral regional para la protección y soluciones (MIRPS)**, **Conferencia regional sobre migración (CRM)** o **proceso pueblo**.

De acuerdo con la revisión documental y los datos obtenidos con las fuentes primarias se puede afirmar que el proyecto fue pertinente con resultados positivos para los objetivos de consolidación de la paz en El Salvador, Guatemala y Honduras, ya que aborda de manera clara el desafío regional en torno a la movilidad humana, la cohesión social y la paz. Se lograron instancias de coordinación trinacional que favorecieron la optimización de recursos, así como evitar la duplicidad de esfuerzos en acciones y actividades a nivel local.

Indicador: Número de personas en particular mujeres y jóvenes, derivadas/referenciadas y atendidas por los sistemas nacionales de información, desagregar por edad y género.



Resultado: A nivel trinacional se logró la meta de más de 1350 personas atendidas por los sistemas nacionales de información.

Hay un impacto claro en la gestión y creación de políticas públicas y fortalecimiento institucional nacional y municipal destacándose Honduras en la inclusión del enfoque de paz a través de indicadores que muestren la relación entre construcción de paz y movilidad humana. Guatemala y El Salvador avanzaron de manera significativa en la inclusión de estas variables en sus políticas públicas. Aunque difícil de medir, la inclusión de indicadores de paz en las políticas públicas de movilidad humana son un paso importante hacia la desarticulación de las violencias estructurales.

En los municipios priorizados de los tres países se hizo evidente la capacidad mejorada de atención - por parte de las instituciones y funcionarios - a las personas en movilidad humana, lo que a mediano plazo redundará en el mejoramiento de la cohesión social pues la tendencia de los funcionarios es a reducir el estigma y por tanto garantizar el acceso a servicios.

La coordinación trinacional fue instrumental en la aplicación técnica de la relación construcción de paz, cohesión social y movilidad humana. Los espacios de diálogo abiertos a todos los actores fortalecen la comprensión de los temas y aumentan la posibilidad de que sigan siendo incluidos a largo plazo.

La extensión con costo del proyecto contribuyó de manera significativa y demostrable a la articulación de esfuerzos y la coordinación entre las entidades contrapartes en los tres países. Esto se evidencia tanto en la frecuencia estructurada de los encuentros como, fundamentalmente, en la alta calidad de la participación y los resultados concretos de estos espacios.

Pertinencia	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Medio
Honduras	Alto	Alto	Alto
El Salvador	Alto	Alto	Alto

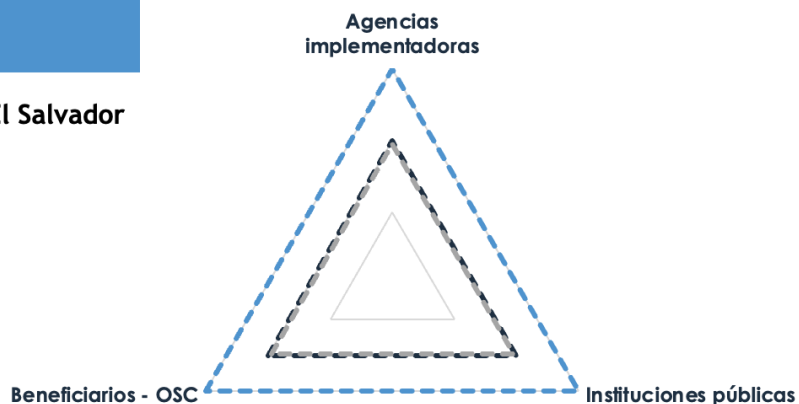
6.2.2 Eficacia

Los tres países de manera unánime afirman que el proyecto logró una coordinación interagencial enorme. En primer lugar entre los países y sus agencias implementadoras, para optimizar esfuerzos en las zonas focalizadas y lograr la mayor eficacia de sus acciones, luego la coordinación nacional entre agencias implementadoras y el sector público nacional, y entre éstas dos y el sector público local, quien finalmente tenía la responsabilidad de la implementación de la atención a la población migrante y retornada. Calificaron la coordinación subregional, nacional y local de excepcional, como una experiencia relevante de replicar. Sumado a lo anterior, destacan como resultado el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de gobierno nacional y local

con respecto a la movilidad humana y resolución de conflictos, esto expresado en los tres casos por las instituciones públicas.

Eficacia

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Es importante identificar la coordinación trinacional, como aquella instancia de diálogo, transferencia de conocimientos y orientación, que logró transmitir claridad para lograr la implementación de proyecto, destacando la facilitación para comprender la relación entre el enfoque de paz y la movilidad humana y las transferencias de conocimientos de las experiencias de los tres países, que nutrían el diálogo de buenas prácticas, propósitos comunes y relacionamiento multinivel. No obstante, señalaron la coordinación trinacional como un espacio que hacía seguimiento y monitoreo a la ejecución del proyecto, pero no como un espacio en el que se tomarán decisiones y orientara o re -orientara las acciones de ser necesario.

La evidencia de resultados más robusta de esta coordinación trinacional es el espacio técnico que funcionó como una alianza estratégica multinivel. La reunión de noviembre de 2024 congregó a 52 participantes, logrando una integración vertical (gobiernos centrales y municipalidades) y horizontal (interinstitucional). En este foro, actores nacionales como Ministros y viceministros de Relaciones Exteriores; Direcciones de Cooperación Internacional, Director de Mecanismos de Protección, Migración y Ministerios de Trabajo dialogaron directamente con representantes de todos los municipios priorizados. Esta alianza maximizó el impacto al facilitar acuerdos concretos para mejorar la articulación entre los niveles de gobernanza, como la coordinación entre las mesas locales y el Instituto Guatemalteco de Migración o entre las municipalidades y la Dirección de Migración en El Salvador. Honduras por su parte aprobó líneas de acción conjuntas y criterios armonizados, así como acuerdos con cancillería con el objetivo de lograr la sostenibilidad.

El propio seguimiento del proyecto refleja este esfuerzo, mostrando un avance de 7 espacios de coordinación multi-actor fortalecidos a nivel municipal, de una meta de 15. Se generaron procesos de aprendizaje e intercambio trinacional, donde más del 80% de los participantes señalaron que los conocimientos adquiridos mejoran su capacidad para asistir, proteger y reintegrar a personas en movilidad humana. La visión estratégica de paz se consolidó en los territorios a través de acciones conjuntas de prevención de conflictos, inclusión y cohesión social, particularmente con la participación de mujeres (más del 60% en casi todas las actividades)

En cuanto a la incorporación de los enfoques transversales, se hace evidente que el enfoque de paz quedó instaurado en el conocimiento y las experiencias de los profesionales e instituciones que participaron del proyecto, como se ha mencionado, se hizo evidente la comprensión entre el enfoque de paz y la movilidad humana, logrando resultados en materia de prevención y atención de violencias, desestructuración de prejuicios y estereotipos y cambios de comportamiento en los colaboradores y funcionarios que atienden la población beneficiaria del proyecto.

Indicador: Cambio en actitudes del funcionariado gubernamental involucrado en los espacios de intercambio trinacional acerca de las personas en movilidad humana y su relación al desarrollo, la cohesión social y la paz, desglosado por edad y género.



Resultado: El Salvador se mantuvo en la LB de "moderadamente favorable", mientras que Guatemala y Honduras, lograron llegar a la meta de favorable en el cambio de actitudes del funcionario gubernamental involucrado en los espacios de intercambio.

En segundo lugar, mencionan el enfoque de género, de acuerdo con la información secundaria (informes, reportes y sistema de monitoreo) señala que el programa aplicó una estrategia orientada a garantizar la inclusión efectiva de mujeres y jóvenes en los procesos de toma de decisiones, en la implementación de acciones locales y en los espacios de coordinación trinacional. Los espacios técnicos de coordinación y las instancias nacionales y municipales incluyeron dentro de sus estrategias elementos específicos de género, derechos humanos y participación juvenil. No obstante, en las entrevistas y grupos focales no se pudo identificar acciones afirmativas o diferenciales de género, más allá de priorizar en la población femenina y juvenil.

Asimismo, los instrumentos de recolección de información y los indicadores de monitoreo fueron desagregados por sexo y edad, permitiendo identificar con mayor precisión los avances y brechas en materia de igualdad. La participación de mujeres y jóvenes fortaleció la legitimidad de los procesos locales y regionales de consolidación de la paz, generando mayor confianza y compromiso de las comunidades. El liderazgo femenino y la presencia juvenil contribuyeron al fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias para el abordaje integral de la movilidad humana con una visión inclusiva y sensible a la equidad. Se observaron cambios en las actitudes y percepciones de los funcionarios y funcionarias públicas respecto al rol de las mujeres y jóvenes, evidenciando un mayor reconocimiento de su aporte a la cohesión social y a la prevención de conflictos.

Iniciativas específicas apoyadas

El PRODOC de la extensión (2024-2025) y las actas de reunión documentan un portafolio de iniciativas específicas diseñadas para abordar esta dimensión:

- 1. Iniciativas de empoderamiento económico y autonomía:** El proyecto promovió la "generación de oportunidades enfocadas a la autonomía económica mediante emprendimientos y empleo". Fundamentalmente, estas iniciativas buscaban "no responder a los estereotipos de género", sino que promovieran el ejercicio de los derechos de las mujeres (retornadas, refugiadas y desplazadas) en contextos pacíficos y sin discriminación.
- 2. Fortalecimiento de redes y organizaciones de mujeres:** Se brindó apoyo directo a las estructuras organizativas de mujeres en los territorios. La iniciativa más concreta es el "apoyo a la red de migración de mujeres del municipio de Choloma" en Honduras.
- 3. Alianzas estratégicas para la inclusión económica:** En El Salvador, el proyecto estableció una iniciativa de coordinación con el "Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer" (ISDEMU). El objetivo de esta alianza era "promover el acceso de mujeres retornadas y afectadas por el desplazamiento forzado a iniciativas de emprendimiento".
- 4. Participación significativa en la gobernanza y espacios de diálogo:** El proyecto buscó asegurar que las mujeres no fueran solo beneficiarias, sino actrices. Se promovió su "participación activa... identificando liderazgos y vinculándolas a los procesos y decisiones en los espacios multiactor. A nivel municipal en Guatemala, esto incluyó el fortalecimiento de las "Oficinas municipales de la mujer".
- 5. Creación de espacios seguros y prevención de VBG:** Una iniciativa clave fue el fortalecimiento de las capacidades institucionales para crear entornos seguros. Esto incluyó el apoyo para "robustecer mecanismos de prevención de la violencia basada en género contra mujeres, niñas y adolescentes" y la capacitación de funcionarios para referenciar a víctimas a servicios especializados.
- 6. Formación de actores clave (incluyendo Masculinidades):** Para promover la cohesión social y eliminar la discriminación, se apoyaron iniciativas de fortalecimiento de capacidades. En El Salvador, esto incluyó un "proceso de certificación en igualdad e inclusión" dirigido a la institucionalidad, que destacaba por incluir "el trabajo en masculinidades".

Las actas de reunión demuestran que estas iniciativas más van allá de una reunión de coordinación, sino que formaban parte central de la implementación:

- **Centralidad en el diálogo trinacional:** El espacio técnico de coordinación trinacional (noviembre 2024) incluyó "Mesas de trabajo para identificar por país las experiencias y buenas prácticas... considerando el enfoque de género".
- **Análisis específico de género:** En dicho espacio trinacional, se realizó una presentación dedicada a "paz, igualdad de género y movilidad humana", donde se analizaron los conflictos que afectan de

manera diferenciada a las mujeres (como la violencia de género y las desigualdades en el acceso a servicios) y se discutieron "mecanismos de articulación" con enfoque de género.

- **Implementación a nivel local:** Las agendas para los intercambios con municipalidades en Honduras, El Salvador y Guatemala incluyeron sistemáticamente el componente de "género" junto con la consolidación de la paz y la movilidad humana, asegurando que el enfoque se implementará en el nivel local.

En tercer lugar, especialmente en Honduras y El Salvador se señala el enfoque de derechos humanos, destacando que el enfoque de paz facilitó una mejor y mayor comprensión de la importancia de restituir y dignificar a quienes enfrentan el flagelo de la movilidad humana. No hubo ningún tipo de mención para los enfoques étnicos, etarios, capacidades diversas y/o inclusión.

En materia de consolidación de la paz, los indicadores diseñados permiten medir tanto los cambios de percepción y actitudes institucionales como los avances en coordinación trinacional y adopción de políticas públicas con enfoque de paz. Entre ellos están:

- El grado de percepción sobre la mejora en el abordaje de la movilidad humana y su contribución a la paz (indicador 1.1), que mide los cambios percibidos por representantes institucionales desagregados por edad y género.
- El cambio de actitudes del funcionariado gubernamental involucrado en espacios de coordinación trinacional (indicador 1.2), que evalúa la evolución de posturas y comportamientos hacia las personas en movilidad humana.
- El porcentaje de acuerdos de coordinación implementados que integran estrategias de consolidación de la paz (indicador 1.3), que refleja los avances concretos en cooperación institucional trinacional.
- Y el porcentaje de gobiernos que han adoptado formalmente el enfoque de paz en sus políticas de movilidad humana (indicador 1.4), que permite medir transformaciones institucionales y normativas sostenibles.

La principal evidencia se encuentra en los resultados del espacio técnico de coordinación trinacional, que se consolidó como una plataforma para la generación de acuerdos y planes de acción conjuntos, dentro de los indicadores del proyecto se lograron 14 marcos normativos y/o institucionales que se han implementado con enfoque de género y consolidación de paz. Basado en el análisis documental, el proyecto desarrolló y fortaleció alianzas estratégicas clave que maximizaron su impacto y fomentaron eficazmente la integración de nuevas partes interesadas en las iniciativas de paz. Este esfuerzo se materializó en dos niveles principales: la consolidación de espacios de coordinación multi-actor y el establecimiento de alianzas específicas con actores nacionales e internacionales.

Hay interpretaciones divergentes sobre la capacidad de respuesta del mecanismo de monitoreo, particularmente en lo que se refiere al acceso a la información y seguimiento a las realidades de los beneficiarios directos en movilidad humana - particularmente en tránsito -. El sistema de monitoreo capturó

datos relevantes y suficientes particularmente en las instituciones locales y las organizaciones comunitarias para evaluar los resultados en materia de consolidación de la paz. Además, el proyecto tiene un marcador de género, lo que significa que al menos el 30% del presupuesto total está destinado a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, garantizando la recolección de datos desagregados y el seguimiento de indicadores relacionados con la inclusión, la participación y el empoderamiento de las mujeres en las acciones de paz y movilidad humana.

Cuando se confronta esta información con las premisas expresadas en la recolección de información de fuentes primarias se evidencia que hubo grandes dificultades en el seguimiento y monitoreo del proyecto, algunas agencias implementadoras tuvieron que contribuir con personal para lograr realizar las acciones. Finalmente, es importante anotar que la principal diferencia está en la forma como se perciben los resultados de éxito pues según las entrevistas y grupos focales, no hay mayor evidencia de la inclusión de los enfoques diferenciales de edad, capacidad y género.

Eficacia	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Medio	Medio	Medio
Honduras	Alto	Alto	Alto
El Salvador	Medio	Medio	Medio

6.2.3 Eficiencia

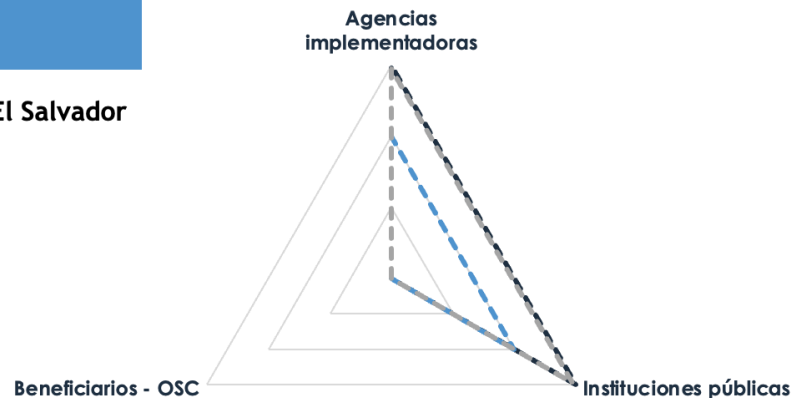
Coinciden en afirmar las agencias implementadoras de los tres países que la ejecución del proyecto fue eficiente, señalando la magnitud de las acciones propuestas frente a un presupuesto conservador. Las instituciones gubernamentales de los tres países reconocen una gestión administrativa y financiera prolija, pero señalan la contribución que hicieron en los territorios para complementar acciones fundamentales. Guatemala enfatizó que el impacto es significativo al desarrollar la totalidad de las acciones y la extensión se dedicó a consolidar los procesos, aunque consideran que se requiere un mayor tiempo e inversión financiera.

Por su parte El Salvador señala que la gestión administrativa es en sí misma una evidencia de eficiencia, señala que la ejecución se realizó en los tiempos convenidos y así como las acciones planteadas, indica que se

gestionaron recursos adicionales para lograr complementariedad. Honduras resaltó que el mayor reto se presenta en la enorme carga de trabajo del proceso de monitoreo y evaluación, sobre el cual se realizó la gestión de recursos complementarios.

Eficiencia

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



En cuanto a la gestión de información, Honduras y El Salvador son enfáticos en indicar que el proceso de MEL (Monitoreo, Seguimiento y Aprendizaje) es el mayor reto en cuanto al desarrollo de sus actividades y la baja financiación. Fue necesario, gestionar recursos humanos adicionales, soportar algunas actividades en los equipos de las agencias implementadoras y las instituciones públicas, quienes no tenían ninguna relación con el proyecto. No obstante lo anterior, Guatemala señala que las historias de vida, los resultados de campo evidencian resultados y esta información cualitativa requiere no solo ser sistematizada sino publicada como evidencia de información relevante.

En conclusión, consideran una buena ejecución de los recursos, en relación con la magnitud de actividades y la restricción de tiempos. Siendo la gestión de información el reto más importante.

Basado en el análisis de los informes financieros y de monitoreo, la extensión con costo del proyecto se ejecutó de manera eficiente, demostrando una relación directa y coherente entre la ejecución presupuestaria y el avance de las actividades programadas.

El informe de ejecución presupuestaria muestra que la gran mayoría de las actividades planificadas para la fase de extensión, alcanzaron tasas de ejecución financiera muy altas, frecuentemente del 99% al 100%. El presupuesto total del proyecto (ambas fases) alcanzó una ejecución de \$7,483,382 de los \$7,700,000 programados (99.1%), indicando un alto nivel de implementación.

Con base en el análisis de los informes financieros y de resultados, el balance entre los resultados obtenidos y la inversión de recursos de la extensión con costo es **positivo**, y los recursos **se utilizaron de manera eficiente**. La alta tasa de ejecución presupuestaria general (94.3% del total del proyecto) se corresponde directamente

con la implementación de las actividades estratégicas de la extensión, como lo demuestran las actas de monitoreo.

La costo-efectividad de la extensión (\$4.5 millones) se fundamenta en su diseño: no buscaba crear intervenciones desde cero, sino "consolidar y aumentar los resultados alcanzados" en la fase inicial (\$3.2 millones) y responder a las recomendaciones de la evaluación y solicitudes de los gobiernos. Este enfoque de consolidación es inherentemente costo-efectivo, ya que capitaliza la inversión y las estructuras ya establecidas.

Análisis de Costo-Efectividad por resultados

- **Resultado 1 (Coordinación trinacional):** La inversión en el presupuesto regional (\$409,980 asignados al R1 y R3 trinacional) fue altamente costo-efectiva. El informe financiero muestra una ejecución casi total (99-100%) de los fondos para las actividades clave de la extensión, como los intercambios municipales y el espacio trinacional. Los informes de resultados (actas) confirman que este gasto produjo los resultados de alto impacto deseados: se realizaron los espacios de diálogo multinivel (intercambios municipales en Honduras, El Salvador y Guatemala, y el Espacio Técnico Trinacional de alto nivel). El costo de estos eventos se justifica por el impacto estratégico logrado, como la generación de acuerdos tangibles para la articulación (ej. la propuesta de un protocolo de niñez no acompañada GTM-SLV).
- **Resultado 2 (Capacidades nacionales):** La inversión en los presupuestos de país para este resultado (\$1.69 millones) se tradujo eficientemente en asistencia técnica para la implementación de políticas. El informe financiero muestra una ejecución del 100% en líneas clave de la extensión, como el apoyo al Plan de Reintegración en Guatemala, la definición de la Estrategia Nacional de Reintegración en Honduras y el fortalecimiento del centro de recepción GAMI en El Salvador. La inversión fue eficiente al lograr el avance de marcos normativos estratégicos (ej. Ley de Desplazamiento en Honduras), cuyos resultados perduran más allá de la inversión financiera.
- **Resultado 3 (mecanismos locales):** La inversión a nivel municipal (\$1.32 millones) demuestra una relación directa costo-resultado. El informe financiero reporta ejecuciones casi totales en actividades locales clave de la extensión, como el apoyo a la iniciativa "Ciudades Solidarias" en Guatemala (100% ejecutado) y el apoyo a la "Red de Migración de Mujeres del municipio de Choloma" en Honduras (93.76% ejecutado). Estos fondos se materializaron eficientemente en el fortalecimiento de las iniciativas de cohesión social y gobernanza local planificadas.

La entrega de recursos presentó desafíos en su oportunidad, lo que afectó el cumplimiento del cronograma original. Aunque el informe financiero muestra una alta ejecución general (94.3%), la minuta de la reunión interagencial de febrero de 2025 evidenció algunos desafíos los cuales en los últimos meses se pudieron adaptar al proceso.

El proyecto estableció un mecanismo formal para identificar y corregir ineficiencias a través de un plan de gestión de riesgos. Este plan no solo identifica posibles obstáculos, sino que también asigna responsabilidades y define estrategias específicas para mitigarlos, funcionando como una herramienta proactiva para la gestión de la eficiencia.

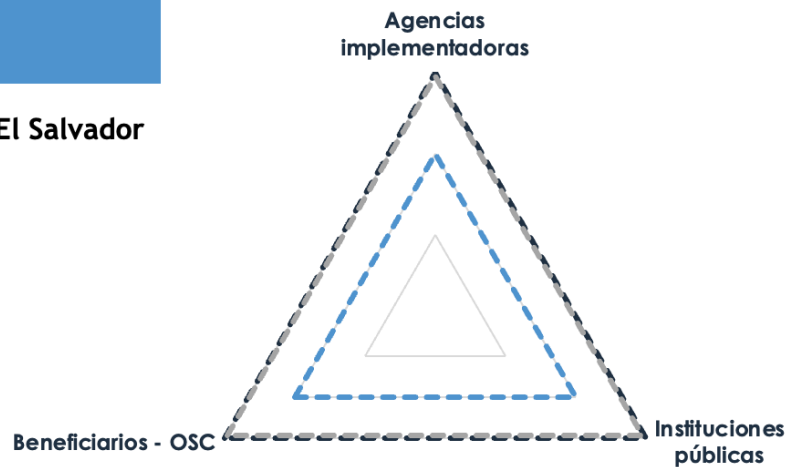
Eficiencia	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	N/A
Honduras	Medio	Medio	N/A
El Salvador	Alto	Alto	N/A

6.2.4 Impacto

Para Guatemala el mayor impacto se evidencia en la contribución del programa en la consolidación de la paz, particularmente en el fortalecimiento de las capacidades de las agencias implementadoras e instituciones públicas, cuyos profesionales mostraron una transformación positiva en sus paradigmas, estigmas, prejuicios e imaginarios, logrando una atención humanizada, lenguaje apropiado y mayor empatía. Señalan además que dichos cambios se extendieron a las comunidades de acogida, consideran que existe una mayor comprensión del fenómeno lo que ha facilitado procesos comunitarios.

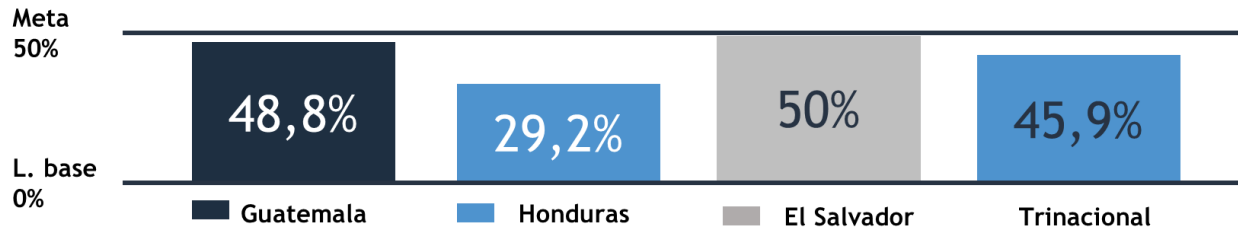
Impacto

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Para Honduras el impacto se evidencia en las comunidades donde se presenta una menor tensión o conflictividad en torno a la movilidad humana, gracias a la prevención y atención de violencias que facilita el enfoque de paz. Pero se requiere un esfuerzo adicional para lograr la reintegración y la convivencia pacífica.

Indicador: Porcentaje de gobiernos del Norte de Centroamérica que han adoptado formalmente el enfoque de paz en sus políticas de movilidad humana.

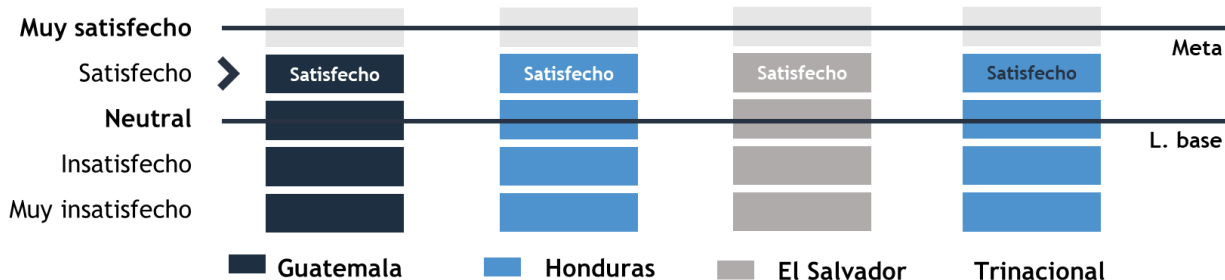


Resultado: De los gobiernos del Norte de Centroamérica que han adoptado formalmente el enfoque de paz en sus políticas de movilidad humana, El Salvador logró la meta, así como Guatemala tuvo avances significativos y Honduras evidenció un cambio respecto a su LB.

En la misma línea, pero con una sutil diferencia, El Salvador afirma que el enfoque de paz es definitivo para habilitar un ambiente para la construcción de paz, es decir, dicho enfoque logra promover la convivencia pacífica, la gestión de conflictos y la humanización de la atención, como condiciones previas para luego mediante acciones afirmativas, continuar trabajando en la construcción de paz. Para El Salvador, existe evidencia de transformaciones positivas pero insuficientes en la consolidación de la paz.

La extensión con costo del proyecto permitió dar continuidad a varias iniciativas implementadas en los tres países, asegurando la sostenibilidad de los procesos iniciados desde 2018 y fortaleciendo su alcance en materia de protección, atención y reintegración de personas en situación de movilidad humana.

Indicador: Grado de percepción sobre la mejora en el abordaje de la movilidad humana y su contribución a la consolidación de paz en representantes de instituciones clave que participan en el proyecto desglosado por edad y género.



Resultado: A nivel trinacional y en los tres países tuvo un avance significativo respecto a su LB, ubicándose en la categoría de “satisfecho”, aunque no logró llegar a la meta de “Muy satisfecho”.

El indicador mide el porcentaje de iniciativas locales diseñadas con metodologías de consolidación de paz y enfoque de género que han reportado resultados positivos en la protección, atención y reintegración de personas en movilidad humana. El seguimiento del indicador se realizó mediante la información brindada por los responsables de las iniciativas locales. A continuación, se describen los principales resultados identificados en el Informe de seguimiento de indicadores:

1. En el indicador 3.1.1 se confirma que Guatemala continúa desarrollando las iniciativas impulsadas en el marco de la iniciativa de Ciudades Solidarias con ACNUR en Esquipulas y Ciudad de Guatemala, lo que demuestra que las acciones no se iniciaron con la extensión, sino que vienen desde fases previas. Este mismo indicador muestra que el 52% de las iniciativas se encuentran en fase de implementación y el 38% en fase inicial, lo cual ratifica que la extensión permitió dar seguimiento a procesos ya diseñados o puestos en marcha antes del cierre anterior del proyecto.
2. El indicador 3.1.2 evidencia la continuidad del fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias, ya que Honduras alcanzó la meta establecida gracias a la consolidación de procesos formativos que venían desarrollándose desde etapas anteriores.
3. En el indicador 3.2.1, se reporta que 7 de los 15 espacios multiactor fueron fortalecidos, lo que evidencia que no se trata de espacios creados recientemente, sino de estructuras previas que en esta fase fueron acompañadas y consolidadas.
4. El indicador 3.2.2 muestra que el 57.1% de las iniciativas derivadas de estos espacios están generando resultados positivos, lo cual demuestra que la continuidad permitió pasar de procesos de coordinación inicial a acciones concretas con impacto territorial.

En cuanto al impacto, la continuidad ha permitido que las iniciativas pasen de una fase de instalación y diseño a una fase de fortalecimiento y maduración, logrando mejoras en la articulación local, en la capacidad de

respuesta a personas en movilidad humana y en la incorporación progresiva del enfoque de paz y género en los territorios.

Los resultados positivos reportados en los indicadores muestran que la extensión con costo actuó como un mecanismo para facilitar el tránsito de la continuidad en cabeza del sector público local, evitando la interrupción de procesos y permitiendo que los esfuerzos iniciados desde 2018 se traduzcan en prácticas consolidadas, espacios fortalecidos y acciones con incidencia real en las comunidades. El mayor logro es que los tres países tienen iniciativas de política, planeación o programas para darle continuidad al programa.

El impacto se refleja principalmente en las instituciones locales y organizaciones comunitarias y que recibieron capacitación, recursos técnicos y operativos y que lograron incluir nuevas prácticas en sus acciones diarias, entendiendo estos colectivos como beneficiarios directos explica la calificación alta en Guatemala y El Salvador. Honduras considera que, si bien hay resultados, los impactos sólo serán posibles cuando se instale definitivamente el programa.

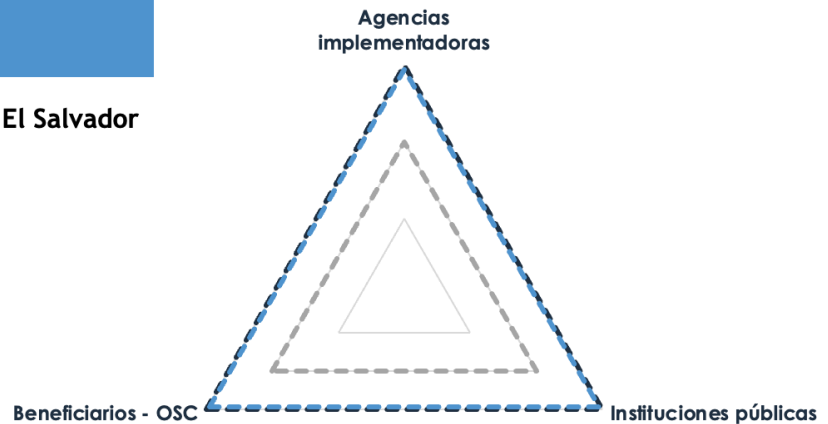
Impacto	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Alto
Honduras	Medio	Medio	Medio
El Salvador	Alto	Alto	Alto

6.2.5 Relevancia

En cuanto a la relevancia del programa, los resultados para los tres países son iguales que en el criterio de pertinencia. Destacando la contribución del programa a la construcción de paz, a través del enfoque de paz.

Relevancia

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



El programa contempló la participación de todos los actores en el ciclo de proyectos, tanto agencias, como instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, señalan su participación activa en el mismo y consideran que la oferta atiende las necesidades de los beneficiarios. Sin embargo, Guatemala señala que, dicha oferta se limita a una atención humanitaria básica para resolver la emergencia y facilitar la estabilización, pero se requiere fortalecer la oferta de reintegración y/o estabilización. Por su parte las diferentes entidades en Honduras, reconocen que la oferta programática para movilidad humana era prácticamente inexistente, por lo cual, no solo resulta pertinente y relevante sino absolutamente necesario, pero insuficiente en el largo plazo. En contraste, El Salvador además de subrayar la vinculación de la población de manera abierta y participativa, reconoce en la oferta integralidad de la misma.

El proyecto demuestra ser **relevante** al estar anclado en los mandatos y objetivos estratégicos de las Naciones Unidas a nivel global, regional y nacional. Su diseño y ejecución muestran coherencia con el mandato de consolidación de la paz, se alinea con precisión a las prioridades de desarrollo sostenible de cada país (UNSDCF) y operacionaliza de manera efectiva los principios de los ODS 10 y 16, confirmando su pertinencia estratégica para abordar uno de los fenómenos más complejos de la región.

El proyecto es relevante en los tres países de acuerdo al **Mandato de Consolidación de la Paz de la ONU** a través de:

- **Financiamiento y enfoque del PBF:** El proyecto es financiado por el **Fondo para la Consolidación de la Paz (PBF)** de las Naciones Unidas, lo que por definición lo alinea con este mandato. Su objetivo central no es solo la gestión migratoria, sino abordar las dinámicas de la movilidad humana desde un **"enfoque de consolidación de la paz"**, definido como acciones que promueven la cohesión social, la convivencia pacífica, la generación de diálogo y la prevención de conflictos.
- **Integración de Marcos de Paz y Seguridad:** El proyecto va más allá de su propio marco y activamente integra y promueve los principios del mandato de paz de la ONU entre sus contrapartes. En el Espacio Técnico Trinacional de noviembre de 2024, se incluyó una sesión dedicada a los marcos normativos

internacionales que vinculan la movilidad humana con la paz, donde se expuso sobre resoluciones clave del Consejo de Seguridad como la Resolución 1325 sobre Mujeres, Paz y Seguridad y la Resolución 2250 sobre Juventud, Paz y Seguridad. Esto demuestra un esfuerzo por alinear la respuesta regional con la agenda global de paz y seguridad.

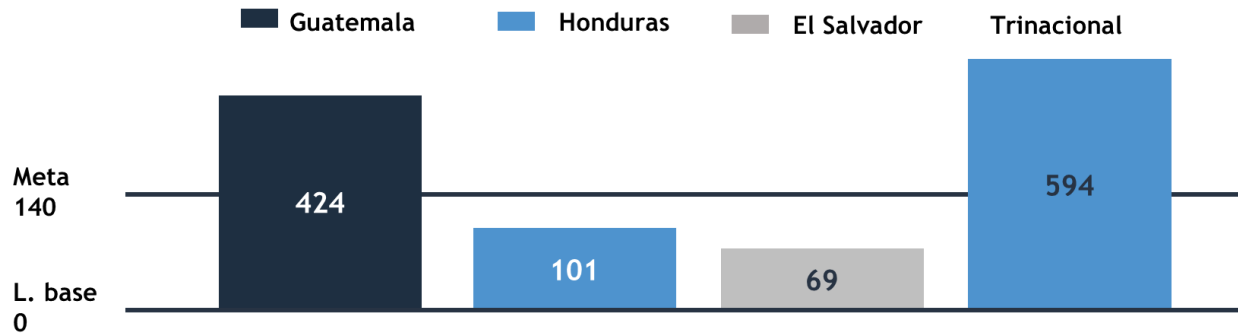
- **Participación de Expertos en Paz:** Las reuniones y talleres del proyecto contaron con la participación activa de los Asesores de Paz y Desarrollo (PDA/PDO) de las Oficinas de Coordinación Residente en cada país. Su rol en las agendas era precisamente exponer sobre los aspectos conceptuales y la aplicación práctica del enfoque de consolidación de la paz, asegurando que el mandato de la ONU se tradujera en acciones concretas a nivel local y nacional.

2. Relevancia para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El proyecto no solo menciona los ODS, sino que los utiliza como un marco de referencia para la acción y el diálogo con sus contrapartes.

- **Alineación Documentada:** El PRODOC establece claramente que el proyecto contribuye en particular con el **ODS 10 (Reducir la desigualdad en y entre los países)**, el **ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)**, y su vinculación con el ODS 5 (Igualdad de género) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)
- **ODS 10 - Reducción de Desigualdades:** El proyecto aborda directamente la meta 10.7 sobre la migración segura, ordenada y regular. Todas las acciones encaminadas a combatir la xenofobia, la discriminación y a promover la integración social y económica de las personas en movilidad contribuyen a reducir las desigualdades que enfrentan. El estudio del Latinobarómetro presentado en la reunión de noviembre 2024, que evidencia las percepciones negativas hacia los migrantes, justifica la relevancia de las intervenciones del proyecto para cumplir con este objetivo.
- **ODS 16 - Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:** Esta es la alineación más fuerte. El proyecto contribuye a la meta 16.6 (crear instituciones eficaces y transparentes) al fortalecer las capacidades de los gobiernos centrales y municipales para la gestión de la movilidad humana. Contribuye a la meta 16.7 (garantizar la adopción de decisiones inclusivas) mediante la promoción de espacios de diálogo multiactor como las mesas locales y el Espacio Técnico Trinacional. Las sesiones de trabajo en el evento de noviembre, donde se discutió cómo fomentar la cohesión social y la reintegración sostenible, son una aplicación práctica de los principios del ODS 16.

Indicador: Número de integrantes de organizaciones de sociedad civil que han sido capacitados en el uso de herramientas y estrategias de consolidación de paz en su trabajo con personas en movilidad humana, con especial atención en mujeres y jóvenes (desglosado por edad y género).



Resultado: A nivel trinacional se logró sobrepasar la meta de más de 140 integrantes de OSC que han sido capacitados en el uso de herramientas y estrategias de consolidación de paz.

En términos de la relevancia para las necesidades y prioridades de los grupos objetivo y de beneficiarios, las agencias implementadoras y las instituciones públicas consideran que fue no solo relevante sino alineado con las demandas prioritarias de la población migrante y retornada, de la misma manera opinaron las organizaciones de la sociedad civil.

No obstante, no se pudo consultar a los beneficiarios directos, de hecho, se encontró en la evaluación la necesidad de consolidar con mayor claridad y continuidad los sistemas de comunicación que le permitan a los beneficiarios directos entender cómo funcionan los beneficios recibidos. Las características de la movilidad humana en tránsito hacen que sea muy difícil integrar sus necesidades a los diálogos multisectoriales.

Relevancia	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Alto
Honduras	Alto	Alto	Alto

El Salvador	Medio	Medio	Medio
-------------	-------	-------	-------

6.2.6 Sostenibilidad

Los tres países coinciden en afirmar que la sostenibilidad del programa es un reto enorme, pese a las iniciativas de planeación de políticas, decretos y programas para garantizar la atención de la población migrante y retornada. El mayor reto gira en torno a desconocer la tendencia de la problemática en cuanto a magnitud, para lograr planear una atención oportuna y adecuada, por lo que la planeación y apropiación de recursos puede ser meramente especulativa.

Sostenibilidad

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Todos los países enfrentan cambios democráticos de los gobiernos nacionales, el retiro de la ayuda humanitaria y apoyo al desarrollo de USAID, los costos del programa versus la reducción del presupuesto público y finalmente las relaciones público -privadas cuyos cambios cíclicos influyen en la continuidad y consolidación.

En el caso de Guatemala, la sostenibilidad depende de la apropiación de recursos por parte de las administraciones locales o territoriales. En El Salvador, algunas acciones relevantes tienen contempladas su continuidad por un periodo de tiempo, pero desconocen el proceso de funcionamiento. Honduras tiene algunos planes de transición, pero dependen del avance que puedan tener las políticas, programas e iniciativas planteadas, en el marco de los cambios propios del gobierno nacional y de los gobiernos territoriales.

Sumado a lo anterior, es importante señalar que el programa no cuenta con una estrategia de sostenibilidad. Es más, tampoco cuenta con una estrategia de salida del programa, que permita un flujo continuo de atención, pero una diferenciación para los miembros.

Entre los riesgos para la sostenibilidad se encuentra la dificultad para sostener los procesos en las instituciones locales cuando los presupuestos de funcionamiento dependen de políticas separadas de la capacidad de toma de decisiones de los actores involucrados.

La movilidad humana se ha convertido en un tema complejo en la agenda pública de América Latina y determinante en la política exterior de los países en cuestión, especialmente en la relación con Estados Unidos. Las decisiones nacionales con respecto al abordaje del mismo serán definitivas en las posibilidades de acceder o no a recursos de las cooperación internacional, la garantía de derechos humanos de la población migrante y retornada y sus posibilidades de reintegración. A lo que se suma un contexto electoral en Honduras y El Salvador.

El enfoque de género es una semilla plantada y es importante que se continúe el trabajo para la equidad e inclusión de las mujeres, sin embargo, en sociedades machistas y patriarcales como lo son las del norte de Centroamérica, si no se tienen los recursos para el trabajo constante y la apertura de oportunidades, los logros en términos de reducción de violencias contra las mujeres se perderán rápidamente.

A pesar de que en la extensión, se incluyeron estrategias para la sostenibilidad, que se documentaron en el PRODOC (2024-2025) como la consolidación de la coordinación trinacional, la institucionalización de los instrumentos y el fortalecimiento de marcos normativos, estratégicos y/o mecanismos institucionales y la transferencia de metodologías en el nivel local; se evidencia mediante las entrevistas y grupos focales, que existe un temor sobre la sostenibilidad del programa, el cual depende de la inserción del mismo en las iniciativas del sector público. Como bien se ha mencionado, dichas iniciativas existen, pero ninguna ha culminado en la apropiación de las acciones del programa aún.

Sostenibilidad	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Bajo	Bajo	N/A
Honduras	Bajo	Bajo	N/A

El Salvador	Bajo	Bajo	N/A
-------------	------	------	-----

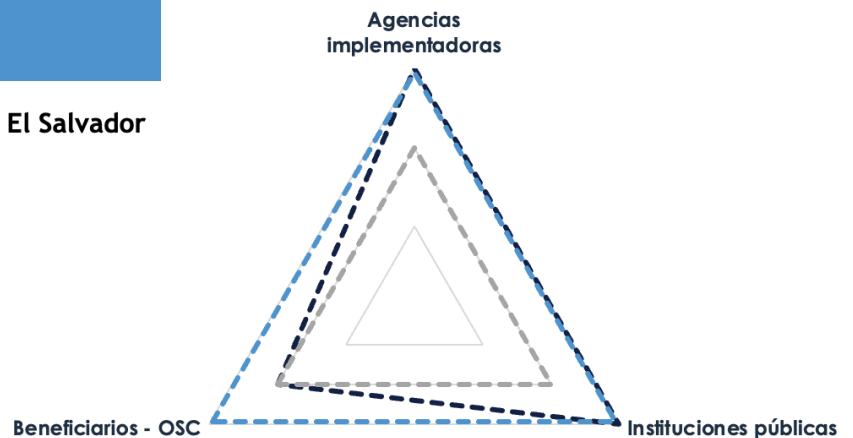
6.2.7 Coherencia

Como se ha mencionado con anterioridad, las agencias implementadoras, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, señalan que el programa fue coherente con respecto a una problemática evidente cuya oferta era prácticamente inexistente.

Destacan la coordinación interagencial del nivel subregional, nacional y territorial. Los enfoques fueron implementados, destacándose el enfoque de paz y de género, pero éste último solo con la focalización hacia la población femenina y la mención del enfoque de derechos humanos en el marco de la atención, pero sin evidencia específica para los diferentes enfoques con excepción del de paz.

Coherencia

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Basado en el análisis de los datos primarios, de los documentos del proyecto y de los marcos estratégicos del PBF en cada uno de los países, el proyecto demuestra un nivel excepcional de coherencia y alineación con la cartera general del PBF en la región.

El diseño del proyecto no opera de forma aislada, sino que funciona como una implementación directa de las prioridades estratégicas del Fondo, adaptadas al nexo específico entre la movilidad humana y la prevención de conflictos en cada país.

Indicador: Porcentaje de instrumentos y/o acuerdos que son implementados para la gestión del espacio técnico de intercambio y coordinación subregional.



Resultado: Todos los países lograron sobrepasar la meta con 5 instrumentos y/o acuerdos implementados.

El diseño del proyecto es intrínsecamente coherente con prioridades PBF, al estar catalogado como un "Proyecto regional o transfronterizo", diseñado para abordar dinámicas de conflicto que superan las fronteras nacionales. Además, su Calificación de Género 2²⁸ asegura la alineación con la prioridad transversal del Fondo sobre género y empoderamiento de las mujeres, un pilar que también es central en los marcos estratégicos de Guatemala y Honduras. Sin embargo, en términos de inclusión de los enfoques diferenciales para la consolidación de la paz a nivel comunitario no hay mayor evidencia de implementación, excepto por el trabajo de VBG realizado en Honduras.

El Salvador reconoce que el programa es coherente definitivamente con relación a una problemática existente y cuya atención había sido marginal. No obstante, considera que se requiere un mayor esfuerzo en la atención demandada por la población, tanto la migrante y retornada como las comunidades de tránsito y acogida. Es decir, un abordaje integral que permita evidenciar transformaciones estructurales. Por esta razón, el país, a través de los actores institucionales, lo califica en un nivel medio.

Coherencia	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Medio

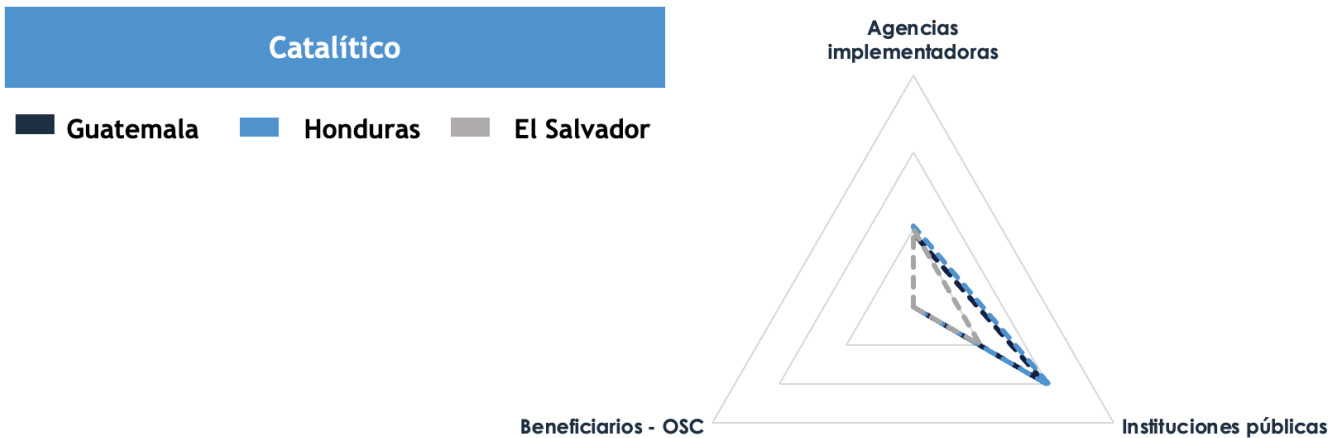
²⁸ Marcador 2 para proyectos que tienen igualdad de género como un objetivo significativo (al menos 30% del presupuesto total asignado a igualdad de género y el empoderamiento de mujeres), PRODOC (2024-2025)

Honduras	Alto	Alto	Alto
El Salvador	Medio	Medio	Medio

6.2.8 Catalítico

Sobre el efecto catalítico del proyecto en cuanto a vehículos financieros diversos que aporten a la sostenibilidad del proyecto no es muy claro en la mayoría de las organizaciones entrevistadas en los tres países. Mayoritariamente señalaron que no pueden identificar una posibilidad de apalancar recursos o reconocer una actividad en el marco del proyecto que promoviera la gestión de recursos. No obstante, los tres países reconocen que hubo una gestión de recursos durante el proyecto para la complementariedad de las acciones, que proviene de la capacidad de personal de las agencias implementadoras quien dedicó tiempos al proyecto y de la financiación de las instituciones locales para lograr la atención en los puntos focalizados.

El proyecto logra impulsar iniciativas hacia un efecto catalítico, como la financiación de actividades complementarias en los territorios focalizados, la estructuración de iniciativas para incluir la financiación de la movilidad humana en planes o programas nacionales y locales, como el Plan Nacional de Reintegración en el Salvador y Honduras o El código de migración en Guatemala.



Los gobiernos locales han previsto la financiación de algunas acciones del proyecto y han tenido iniciativas para apropiar recursos de vigencias futuras, pero señalan que serán insuficientes para consolidar los resultados

del proyecto. Es decir que el capital catalítico está en función de que el sector público pueda sostener las acciones.

Agencias e instituciones públicas de Guatemala y Honduras consideran como capital catalítico las iniciativas de políticas y planeación en el sector público.

El proyecto tuvo claras dificultades para establecer sus acciones con perspectiva de largo plazo lo que hace que la catalización de recursos operativos, humanos, técnicos y financieros para la consolidación de logros a futuro sea baja. En términos de las instituciones públicas locales es donde se puede ver con mayor claridad la capacidad de innovar para establecer procesos que garanticen que las personas en movilidad humana reciban un trato digno y orientado a la garantía de sus derechos.

La capacidad de diálogo demostrada a lo largo del proceso se convierte en catalizadora de acciones incluyentes pero la percepción baja del criterio se debe a la dificultad de mantener o generar nuevos recursos financieros que permitan que las acciones y actividades continúen y sobre todo que se mantengan.

Incluir los enfoques de paz y derechos humanos junto con los enfoques diferenciales fue innovador a nivel institucional en los tres países, pero no se puede afirmar que esto se vea reflejado en los beneficiarios individuales directos.

Catalítico	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Bajo	Medio	N/A
Honduras	Bajo	Medio	N/A
El Salvador	Bajo	Bajo	N/A

6.2.9 Tolerancia y riesgo a la innovación

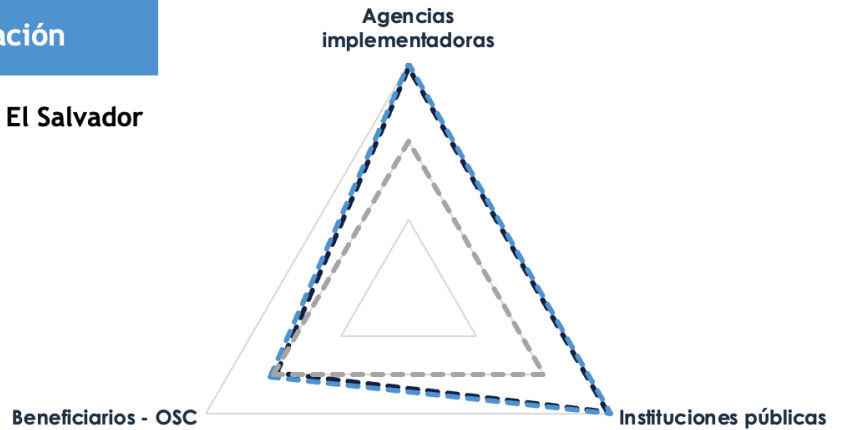
Tanto Guatemala, Honduras como El Salvador señalan que el mayor riesgo fue la implementación del enfoque de paz en el proyecto, dada la complejidad en materia de conflictividad en las zonas focalizadas a lo que se sumaba una alta probabilidad de resistencia, sin embargo, fue el mayor acierto del programa.

El otro riesgo que consideran los países está relacionado con la magnitud de la movilidad humana, al tratarse de un fenómeno que tiene una fluctuación muy alta y depende de muchas dinámicas internacionales y nacionales imposibles de controlar. Este desconocimiento por la magnitud dificulta la planeación para lograr consolidar el proyecto en las zonas focalizadas y extenderlo.

El enfoque de paz en sí mismo fue considerado unánimemente como una innovación y el mayor aprendizaje. Para Honduras la transferencias de conocimientos de los espacios trinacionales son lo más destacado en innovación y aprendizaje, cuestión en la que coincide El Salvador.

Tolerancia y riesgo a la innovación

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



El proyecto fue caracterizado de riesgo medio (Calificación 1), tanto en su fase inicial como en su extensión con costo. A pesar de ser de riesgo medio, el PRODOC establece un robusto sistema de monitoreo y mitigación a través de su matriz de "Gestión de riesgos". De esta manera, lograr mitigar los riesgos desde una perspectiva de construcción de paz en la que se privilegia el diálogo, los espacios de concertación y de escucha y el establecimiento de acuerdos institucionales. De igual forma se buscó siempre que el proyecto fuera flexible y tuviera un alto grado de adaptabilidad que le permitiera funcionar adecuadamente en los tres países a pesar de las dinámicas políticas internas y externas rápidamente cambiantes en los tres países.

Basado en el análisis del PRODOC, el proyecto empleó estrategias específicas y protocolos de seguridad para garantizar la seguridad y la participación significativa de mujeres y jóvenes, grupos identificados como en especial condición de vulnerabilidad, aunque estos no se implementaron en igualdad de condiciones en los tres países.

La estrategia de seguridad del proyecto se centró en la prevención activa. El plan de gestión de riesgos identificó explícitamente el riesgo de "Casos de explotación y abuso sexual en comunidades" y estableció como estrategia de mitigación la "implementación de acciones de sensibilización y certificación en Prevención del Abuso y Explotación Sexual (PSEA)" en el trabajo comunitario. Además, se diseñaron protocolos específicos para prevenir la VBG.

El proyecto planificó robustecer los mecanismos de prevención de violencias contra mujeres, niñas y adolescentes y, de manera proactiva, contempló "acciones de sensibilización principalmente de las parejas de las mujeres" que recibían apoyo de empoderamiento económico, con el fin de prevenir reacciones adversas. En caso de incidentes, se estableció una estrategia de respuesta para "la asistencia e identificación a personas víctimas de violencia basada en género para referenciarlas a servicios especializados".

Para garantizar la participación segura y significativa, el proyecto adoptó un enfoque de "Acción sin Daño". Esto incluyó un "proceso permanente de análisis del contexto" con "especial consideración en la identificación de dinámicas de conflictividad que afectan a mujeres, niñez y jóvenes".

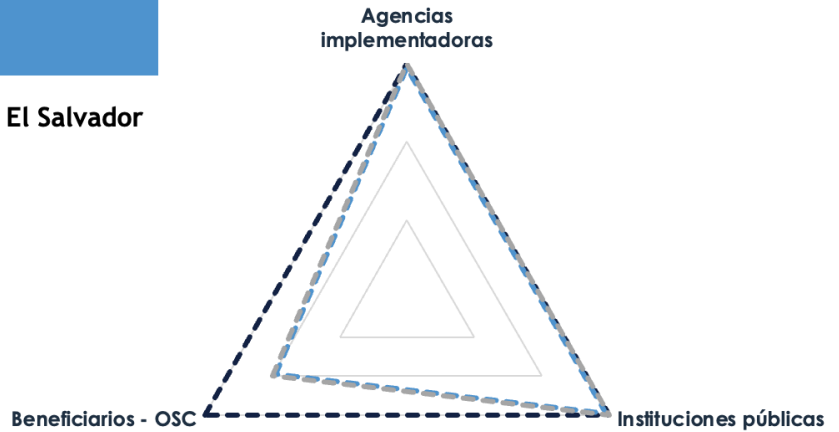
Tolerancia y riesgo a la innovación	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Medio
Honduras	Alto	Alto	Medio
El Salvador	Medio	Medio	Medio

6.2.10 Localización

Como se ha mencionado la participación de las partes interesadas incluyendo a la población beneficiaria fue efectiva y se les vinculó a través de diferentes mecanismos que facilitaron el diálogo, la interacción, el trabajo colaborativo y los acuerdos, durante todo el ciclo de proyectos.

Localización

■ Guatemala ■ Honduras ■ El Salvador



Los diferentes actores de El Salvador reconocen que han sido convocados y consultados, sienten que sus decisiones han sido vinculadas. Por su parte, Honduras considera que el programa logra pertinencia y oportunidad por el involucramiento de las partes. Guatemala reconoce también una amplia participación de los actores lo que facilitó la construcción de las iniciativas locales y nacionales.

En este criterio diferenciado por actores en cada país se puede observar que las instituciones públicas municipales fueron las que tuvieron un mayor grado de participación y apropiación de los conocimientos. Las agencias implementadoras en El Salvador tuvieron dificultades en el relacionamiento, pero lograron construir materiales pertinentes para el trabajo con los beneficiarios.

Localización	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Guatemala	Alto	Alto	Alto
Honduras	Alto	Alto	Medio
El Salvador	Alto	Alto	Medio

VII. LECCIONES APRENDIDAS, INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

7.1 Lecciones aprendidas:

LA.01 - Durante el diseño e implementación del proyecto es necesario ajustar los tiempos ejecución que incluyan la comprensión de los procesos propios de las burocracias tanto locales como nacionales e internacionales. Esto debido al hallazgo de no poderse concretar las iniciativas institucionales públicas para la continuidad del programa.

LA.02 - Para lograr cambios de comportamiento y transformación de violencias estructurales, es necesario planear los programas con tiempos generosos, que permitan medir impactos - los cuales solo se pueden dar en el largo plazo- El programa solo permite observar y medir cambios en el corto y mediano plazo.

LA.03 - El sistema de monitoreo y evaluación merece una revisión en relación a volumen y tiempos de trabajo en toda la cadena de valor (diseño de instrumentos, captura, registro y análisis de información), los actores involucrados señalaron la necesidad de fortalecer el tema con más personal dedicado a estas actividades. De manera tal que se puedan tomar decisiones basadas en evidencia durante el programa.

LA.04 - Se debe tener diseñado un plan de mitigación para los miedos e incertidumbres que produce la idea anticipada de la llegada de más personas en movilidad que pueden ser atendidas y/o acogidas. Como se ha mencionado la movilidad humana es fluctuante, no tiene una tendencia y se desconoce la magnitud y la frecuencia.

LA.05 - Para lograr la apropiación de las capacitaciones en inclusión y no estigmatización, es importante que se diseñen procesos donde las personas puedan vivir lo aprendido, no solo escucharlo sino hacerlo parte de su vida; esto significa incorporar una pedagogía de la experiencia, lo cual aportaría en la sostenibilidad de resultados.

LA.06 - Es importante diferenciar los beneficiarios institucionales y comunitarios organizados de los individuos y familias en movilidad. Los efectos del proyecto en cada beneficiario son diferentes y los análisis de contexto y necesidades también, por tanto, la medición de resultado y proceso se debe hacer de manera diferenciada. El enfoque comunitario tiende a ser el más cercano a la integralidad y la sostenibilidad.

LA.07 - Usar herramientas de mapeo de conflictos y violencias para comprender las dinámicas situadas de la comunidad con respecto a las personas en movilidad humana permite diseñar procesos con enfoque de paz que trabajen directamente hacia la desarticulación de esas violencias y conflictos específicos.

7.2 Buenas prácticas:

BP.01 - La construcción colaborativa e incluyente de planes comunitarios genera pertenencia y es semilla de sostenibilidad.

BP.02 - El proyecto se implementó con trabajo multiactor y multinivel, lo que permitió la co-creación e inclusión de las instituciones públicas locales y en algunos casos de las organizaciones comunitarias en los procesos.

BP.03 - Hubo coordinación efectiva entre agencias para evitar duplicidad de actividades y acciones

BP.04 - A partir del conocimiento situado en contexto sobre movilidad humana, se sensibilizó a las instituciones y la ciudadanía.

BP.05 - Apoyar y abogar por políticas públicas y planes institucionales que buscan proteger a las personas víctimas de violencias durante su movilidad es una forma clara de contrarrestar los efectos de la violencia estructural.

BP.06 - Facilitar la articulación y coordinación interinstitucional desde lo nacional hasta lo local (incluyendo hasta donde sea posible lo subregional). Esta comunicación favorece la posibilidad de una atención integral al migrante.

BP.07 - La comunicación trinacional, al poder preguntar y compartir experiencias entre países, no solo ayuda a resolver situaciones y posibles conflictos más efectivamente, sino que optimiza los recursos disponibles.

BP.08 - Incidir para que se reconozca la necesidad de abordar las situaciones de las personas en movilidad, con programas e instituciones propias que comprendan y estudien el fenómeno migratorio situándose en la lógica territorial propia, de tal suerte que se pueda garantizar que la atención sea lo más efectiva posible.

BP.09 - Acompañar a las instituciones públicas locales a desarrollar prácticas de atención diferenciada a niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y mujeres. Incluir estos enfoques en sus documentos y responsabilidades es una manera efectiva de hacer que la inclusión sea tenida en cuenta.

BP.10 - Realizar actividades interagenciales, como ferias de servicios o creación de grupos de beneficiarios crea lazos comunitarios y potencia el alcance de los servicios a los beneficiarios.

BP.11 - A través del diálogo y la coordinación hacer abordaje conjunto de temáticas específicas entre agencias y Gobierno.

7.3 Innovaciones

IN.01 - El proyecto se implementó con enfoque comunitario, lo que fortalece el vínculo Estado-comunidad.

IN.02 - Las instituciones y organizaciones reciben apoyo técnico en la elaboración de herramientas con enfoque de paz para el abordaje de la movilidad humana.

IN.03 - Se promueve un abordaje innovador desde el enfoque de paz, enfoque de derechos humanos y enfoque de género, avanzando hacia una inclusión integral.

IN.04 - El enfoque de paz amplía el espectro de acción que tradicionalmente se ha diseñado para atender a la población migrante y la involucra de manera directa en la búsqueda de la garantía de sus derechos y en la satisfacción de sus necesidades.

IN.05 - Apoyar los procesos de empleabilidad y emprendimiento para las personas en movilidad es un paso fundamental para su dignificación, pues trabajar no solo trae dinero y permite la sostenibilidad de las familias, sino que ayuda de manera clara a la reintegración lo que redundará en la cohesión social.

IN.06 - Incorporación de indicadores de paz en planes nacionales (PNR).

IN.07 - El proyecto trabaja desde los diversos perfiles de los individuos y familias en movilidad, esto significa personas en tránsito, retornados, desplazados internos, ciudadanos y extranjeros.

IN.08 - Los gobiernos locales incluyen el enfoque de paz en su gestión.

IN.09 - Se incorporan mecanismos, como el índice de actividad migratoria.

IN.10 - Se aplica focalización geográfica y presupuestaria para optimizar recursos

VIII. CONCLUSIONES POR ENFOQUES

Esta evaluación presenta las conclusiones por enfoques como un aporte fundamental a los resultados esperados del proyecto, particularmente teniendo en cuenta que la inversión en recursos humanos, técnicos, operativos y financieros se orientó hacia la necesidad de profundizar en la relación entre consolidación de la paz y movilidad humana, así como la identificación de las dinámicas clave a tener en cuenta para garantizar la inclusión desde las múltiples variables identitarias de las personas en movilidad humana.

En el apartado 6.2 de este documento se encuentran los hallazgos por criterio desde una perspectiva comparada de los tres países que participaron en el proyecto: Guatemala, El Salvador y Honduras; hallazgos estos concluyentes en sí mismos y cuyo desarrollo país por país se encuentra en los anexos del presente informe. Dada la naturaleza del proyecto y del ejercicio evaluativo, resulta metodológicamente pertinente estructurar las conclusiones desde una lectura por enfoques, en tanto ello permite ofrecer a financiadores e implementadores una visión analítica sobre el alcance, la coherencia y la proyección futura de las intervenciones del Fondo de Consolidación para la Paz.

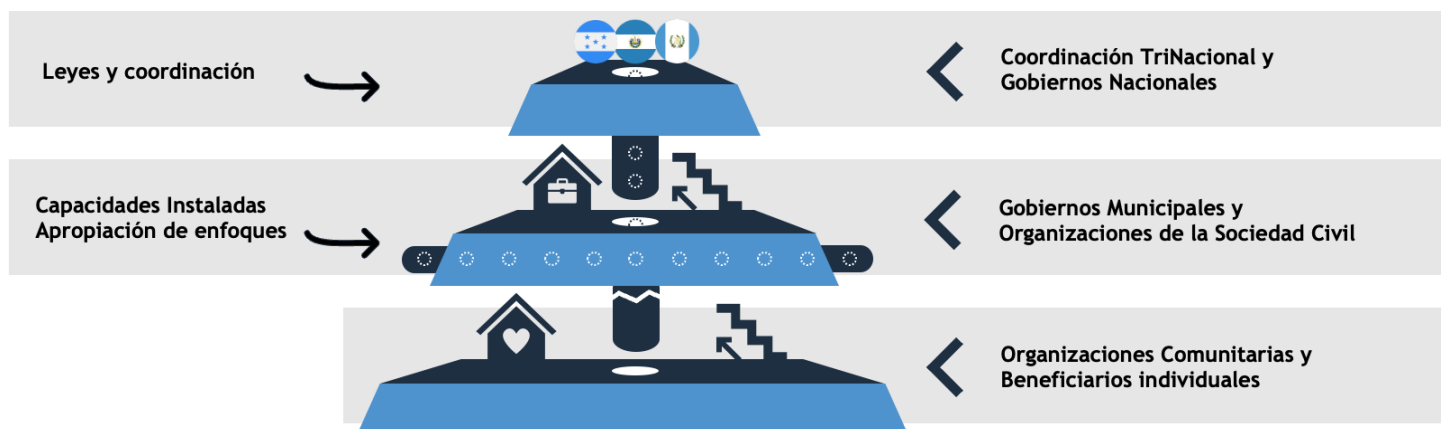
Recomendaciones		
Enfoque de paz	Inclusión	Género
<p>C.01 - La violencia que atraviesa la movilidad humana es predominantemente estructural y cultural, lo que refuerza la pertinencia de integrar un enfoque de paz en todas las fases del proyecto.</p> <p>C.02 - El proyecto fortaleció capacidades institucionales y promovió prácticas de diálogo y reconocimiento, con mayor impacto en niveles institucionales que comunitarios.</p> <p>C.03 - La cohesión social se encuentra en una fase incipiente, condicionada por la persistencia de desigualdades socioeconómicas y prejuicios en comunidades de acogida.</p>	<p>Nivel multiactor</p> <p>C.04 - El diseño e implementación del proyecto lograron una articulación multiactor relevante, favoreciendo la coordinación institucional y la reducción de estigmas en la atención a personas en movilidad humana.</p> <p>C.05 - La inclusión se operativizó principalmente a través de organizaciones comunitarias y de la sociedad civil, más que mediante participación directa de beneficiarios individuales.</p> <p>Nivel identitario</p> <p>C.06 - Los enfoques diferenciales se incorporaron de manera normativa y discursiva, con limitada traducción en acciones afirmativas concretas.</p> <p>C.07 - Se evidencian brechas significativas en la inclusión de personas con capacidades diversas y de la población LGBTIQ+, así como dinámicas de doble estigmatización en contextos comunitarios.</p>	<p>C.08 - El enfoque de género se integró como principio rector del proyecto, con avances desiguales en su implementación práctica.</p> <p>C.09 - Las mujeres, particularmente las retornadas, enfrentan barreras estructurales y culturales que limitan su autonomía, pese a su rol clave en la cohesión comunitaria.</p> <p>C.10 - Existen avances relevantes en contextos específicos (como Honduras), especialmente en presupuestos sensibles al género y prevención de VBG.</p>

8.1 Enfoque de paz

Las personas que están en movilidad humana enfrentan algún tipo de violencia, las sufren por las causas que los conducen a salir de su lugar, durante la movilidad y continúan sufriendo ya sea en el retorno o en el lugar de acogida. La violencia, aunque tiene manifestaciones físicas, es primordialmente cultural y estructural. La falta de condiciones de vida dignas y de garantía de derechos en todas las esferas de la vida tanto en sus lugares de salida como en la movilidad hacen que integrar un enfoque de paz al diseño e implementación de proyectos sea fundamental.

Aunque la paz no es lo opuesto a la violencia sí es fundamental entender las formas en que la violencia se incrusta en las dinámicas sociales para poder desarticularlas y crear condiciones para la construcción de las paces.

El proyecto asumió de manera eficiente el acompañamiento a las personas en movilidad humana desde sus múltiples identidades, generando diálogos y espacios de cocreación con instituciones locales y organizaciones comunitarias, esta es una base sólida para la construcción de paz y la cohesión social.



La existencia y aplicación del enfoque de paz es clara en las distintas instancias y actores involucrados en el proceso, siendo esto más claro en los actores institucionales que en los sociales, entendiendo que al no contar con mucha información sobre beneficiarios no es posible definir si el enfoque de paz le ha permitido transformaciones a los individuos y familias en movilidad ya sea de tránsito o retorno.

En términos de las comunidades de acogida, se hace claro que la experiencia de la persona en movilidad humana genera empatía lo que es una base para la construcción de paz, sin embargo los prejuicios profundamente enraizados y vivos en la comunidad dificultan la vida cotidiana.

Los funcionarios de las instituciones sin lugar a duda cambiaron significativamente en su lenguaje y comportamiento frente a las personas en movilidad, pues a partir de la comprensión situada de las realidades migratorias han logrado una comunicación asertiva y empática basada en el reconocimiento y no en la estigmatización. Esta comprensión es una forma de garantizar el acceso adecuado y pertinente a los servicios y a atención y protección requeridas.

Hay disposición al diálogo como herramienta principal para la resolución de conflictos y hay disposición de escucha, pero las condiciones de violencia estructural, particularmente las realidades en que los ciudadanos - históricos, retornados y en tránsito - no tienen trabajo “fijo”, no tienen buena alimentación y se encuentran en condiciones precarias de vida; hacen que aunque hay respeto no necesariamente haya solidaridad. De esto se puede inferir que la cohesión social aún está en ciernes con todas las posibilidades de fortalecimiento.

Podría decirse - desde una lectura conceptual Lederachiana²⁹ - que el enfoque de paz vertical ha funcionado hasta un nivel medio de la pirámide social y que el horizontal debe desarrollarse con mayor fuerza en el nivel de base, donde se hace claro el trabajo con las organizaciones comunitarias y locales de base pero no con los individuos directamente - particularmente con las comunidades de acogida. Es importante decir que esta conclusión puede deberse a nuestro limitado acceso a la información de beneficiarios individuales.

8.2 Inclusión

Para analizar la inclusión en el proyecto es necesario pensar en dos niveles de naturaleza distinta:

- **Nivel multiactor:** El proyecto se diseñó e implementó con todos los actores relevantes para la garantía de derechos de las personas en movilidad humana. En este caso desde la coordinación trinacional hasta los migrantes mismos.

Uno de los aspectos más importantes para garantizar la inclusión es asegurarse de que todos aquellos quienes de una u otra forma están relacionados con el proyecto, no solo lo conozcan sino lo apropien y en los casos donde sea posible sean sus co-creadores. Para este proyecto, aunque no se hicieron consultas individuales sí se dialogó con las organizaciones comunitarias y con las organizaciones de la sociedad civil implementadoras. También se trabajó con instituciones locales con incidencia comunitaria lo que garantiza por lo menos una mayor cercanía a las dinámicas de las personas en movilidad humana.

Un aspecto clave en términos de inclusión y cohesión en este proyecto fue incluir beneficiarios que han vivido o viven experiencias diversas de movilidad humana. Se trabajó con personas desplazadas internas y extranjeras en los tres países, aunque las realidades de ser o no ciudadano de un territorio marcan un camino diferenciado

²⁹ Una lectura conceptual desde Lederach, el teórico de la paz, es la forma de interpretar el conflicto más allá de los hechos visibles, entendiendo sus dinámicas internas, estructurales, culturales y relacionales. Es decir de manera sistémica. Por lo tanto, el trabajo en la gestión debe hacerse con todos los actores, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, de un lado al otro lado. Esto señala que hay un avance al medio pero se debe llegar a los márgenes

en términos de acceso a servicios; varios testimonios mostraron que desde las instituciones se disminuyó la estigmatización de las personas extranjeras y se hizo un esfuerzo por garantizar su atención (en el marco de las leyes) y por darles información de utilidad. También se trabajó con personas retornadas y con personas en tránsito.

La experiencia del retorno es particularmente desafiante pues las personas pueden experimentar choques culturales fuertes, se entienden que están de vuelta en su lugar de origen, pero lo que dejaron o quienes eran antes de irse ya no existe por lo que el proceso de adaptación es complejo y va de la mano con las dificultades propias de conseguir modos de vida dignos. Uno de los aciertos del programa fue acompañar a los migrantes en retorno a disminuir los miedos de enfrentar los estigmas alrededor de ellos y ayudar a volver su experiencia migratoria una ventaja comparativa en términos de capacidades para el trabajo y la participación comunitaria, o sea ver lo hecho durante su tiempo fuera de sus países como una oportunidad de aprendizaje y una ventaja comparativa en el mercado laboral en sus lugares actuales. A pesar de la poca información obtenida sobre las personas en tránsito, se puede inferir que se hicieron esfuerzos significativos para atender sus necesidades básicas desde el enfoque del triple nexo, buscando siempre su dignificación en medio de las incertidumbres propias de su situación.

- **Nivel identitario:** Desde los enfoques etario o generacional, el de capacidades diversas y de orientaciones sexuales e identidades de género diversas (LGBTIQ+)

A nivel identitario se debe decir que los enfoques diferenciales, particularmente el relacionado con la edad o también llamado generacional fueron incluidos en las leyes, políticas públicas y mandatos institucionales en todos los niveles de acción del programa (nacional, local y comunitario). Sin embargo, con algunas excepciones, no se encontraron acciones específicas diseñadas para garantizar la inclusión; se nombra y se enseña, pero aún no hay claridad en cómo se lleva a la práctica la inclusión de las personas desde el lugar del ciclo de vida en el que se encuentren.

Entre las excepciones se encuentra el trabajo específico de la casa de juventud en Guatemala con un trabajo intenso de prevención. En Honduras se hizo claro que los niños y niñas fueron beneficiados con mayor acceso a recursos, particularmente en el ámbito educativo, así como mejor atención, gracias al sistema de información articulada y coordinada.

No se encontró evidencia de la implementación de acciones para garantizar la inclusión para personas con capacidades diversas ni físicas ni cognitivas. Para las personas en movilidad humana pertenecientes a la población LGBTIQ+ no se puede decir que haya un enfoque de inclusión, están nombradas en algunas de las políticas, pero no necesariamente incluidas de manera diferencial en las acciones y actividades.

Es importante destacar que en algunos de los testimonios recogidos en las comunidades de acogidas se nombró que existe una doble estigmatización para las personas en movilidad pertenecientes a la población y que es muy difícil que se integren o les permitan integrarse a las dinámicas sociales como lo pueden hacer las personas con sexualidades heteronormativas.

8.2.1 Género

El enfoque de género se ve desde varios niveles, entendiendo que se trabajó género desde la perspectiva binaria, esto quiere decir bajo el supuesto de hombres y mujeres; niños y niñas.

- Como planteamiento y principio rector del proyecto en su diseño y objetivos.
- Como premisa a ser incluida en los diseños institucionales
- Como herramienta en el desarrollo de las acciones y actividades.

Comprender la manera diferenciada en la que los cuerpos de las mujeres sufren durante los procesos de movilidad humana y todas las violencias de las que son víctimas es un paso fundamental para diseñar programas con enfoque de género. La construcción de paz con enfoque de género debe incluir la posibilidad de tramitar el trauma de la migración o de las condiciones del retorno, desde una perspectiva de sanación y de creación de nuevas narrativas basadas en el reconocimiento de la historia vivida. En muchos casos las mujeres migrantes - particularmente las retornadas - deben volver a sus lugares del pasado con comportamientos alojados en la cultura propia y patriarcal que tiende a negar las capacidades y conocimientos y experiencias que las mujeres han adquirido en sus procesos migratorios y quieren reducirlas a las actividades del cuidado y al trabajo doméstico no remunerado.

Las mujeres con profundos lazos comunitarios se convierten en catalizadoras para la aceptación e inserción social de las personas en movilidad humana a quienes acogen desde las prácticas cotidianas.

En Honduras particularmente el enfoque de género tuvo un avance importante con la implementación de presupuestos sensibles al género en los programas de las instituciones locales. De igual forma en este país se hace evidente el enfoque en el trabajo de prevención de violencias basadas en género - VBG, que incluyó la creación de herramientas para prevención y respuesta, para esto la participación de las organizaciones de la sociedad civil ha sido clave.

Pasar de nombrar en política pública a realizar acciones afirmativas y concretas que garanticen el acceso de las mujeres en equidad e igualdad a todas las acciones, actividades y beneficios de los programas, tiene el reto de superar las dinámicas culturales en las que perviven los estigmas sobre las mujeres migrantes en particular y las mujeres en general como ciudadanas menos importantes que los hombres. Las expectativas de empleabilidad son diferenciadas entre hombres y mujeres y por tanto la garantía de derechos y la dignificación de la persona también. Producir dinero no solo garantiza medios para cubrir las necesidades sino también una autonomía que en muchos lugares no están dispuestos a otorgar a las mujeres, por ello los programas deben diseñar estrategias específicas de inclusión de las mujeres.

IX. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones inferidas por el equipo evaluador a partir de los hallazgos y conclusiones del presente informe. Al ser esta una evaluación final, se desarrollan las premisas que se deben tener en cuenta para proyectos de esta naturaleza en el futuro. Siendo este un proyecto finalizado sin posibilidad de cambiar rumbos o prácticas, se considera que lo apropiado es que los financiadores e implementadores sean quienes decidan cómo, dónde y quiénes deben asumir los cambios según los proyectos en los que decidan trabajar a futuro.

9.1 Estratégicas

Las recomendaciones estratégicas se orientan a informar el diseño y la toma de decisiones de futuros proyectos de naturaleza similar, a partir de las conclusiones y lecciones derivadas de esta evaluación final. Estas recomendaciones abordan condiciones estructurales, institucionales y de articulación que inciden en la sostenibilidad, coherencia y proyección de las intervenciones vinculadas a la consolidación de la paz y la movilidad humana.

RE.01 - Apoyar la gestión de recursos, mediante la visibilización de vehículos financieros viables para el programa y por país. Para garantizar que los diseños institucionales logrados no se pierdan. Si bien el programa impulsó la planeación, así como políticas, iniciativas y programas para la apropiación de recursos, éstas iniciativas se encuentran en proceso de gestión por lo cual no hay recursos que garanticen la continuidad aun.

RE.02 - Garantizar que en los proyectos se incluya apoyo psicológico y que se apoye la creación o consolidación de programas de asistencia para manejo de trauma por las diversas violencias vividas por las personas en movilidad humana y en particular de las violencias basadas en género. Dado que la oferta institucional constituye una ayuda humanitaria básica para la transición o la reintegración, y requiere de atención sico - social que facilite los procesos tanto individuales como comunitarios.

RE.03 - Establecer relaciones estratégicas con iniciativas regionales como la ERISE, el Proceso de Quito y plataformas de coordinación de movilidad, para el intercambio de experiencias comunes y ampliar la cooperación más allá del triángulo norte. Lo anterior, porque la mayor valoración del espacio trinacional por parte de las entidades gubernamentales fue la conexión de conocimientos, buenas prácticas y orientación en la ejecución de acciones. Así como la coordinación subregional.

RE.04 - Evaluar mecanismos que garanticen el acceso a información de beneficiarios para la evaluación y el seguimiento, pero cumpliendo con las políticas y estándares de confidencialidad. Aunque se recopilaban datos de primera fuente, es importante establecer registros administrativos de la población beneficiaria que facilite la caracterización y el seguimiento a los procesos de reintegración. Capturando la información sobre la demanda de manera más eficiente oportuna.

RE.05 - Apoyar a las instituciones locales y a las organizaciones comunitarias para la consecución de fondos de financiación, vehículos financieros locales, movilización de recursos, fondos catalíticos y/o diferentes mecanismos que permitan la sostenibilidad a largo plazo. Esto se debe a que la superación de la violencia estructural y la pobreza histórica son condiciones complejas y estructurales que requieren esfuerzos colectivos y diversos para lograr su superación.

RE.06 - Sensibilizar a contrapartes gubernamentales antes de la implementación del proyecto, para que puedan prever la apropiación de recursos y contener también los riesgos por cambios institucionales ante nuevas elecciones.

RE.07 - Elaborar un plan pedagógico virtual o híbrido para que cuando cambie el personal institucional, los nuevos funcionarios tengan entrenamiento en los enfoques y prácticas del trabajo con personas en movilidad humana.

RE.08 - Construir capacidades y sensibilizar sobre la construcción de paz a todos los actores involucrados en el proyecto desde el diseño hasta la implementación. Entender la paz como un continuo que se desarrolla de manera constante y paralela a la existencia de violencias (particularmente la estructural) puede convertirse en un factor de éxito a largo plazo para el proyecto. Como se pudo observar, esta recomendación pretende conservar los efectos positivos ampliamente señalados en la evaluación.

RE.09 - Es necesario consolidar un sistema de comunicación permanente y pertinente sobre los avances y criterios de continuación de los procesos y beneficios a la población en movilidad. Al no tener claros los tiempos y condiciones para la atención, las personas en movilidad pueden llegar a sentirse ignoradas. Es importante garantizar que comprendan la importancia de su vinculación y participación, lo que requiere mecanismos creativos, masivos y flexibles. Esto fortalecería la legitimidad y vinculación del programa.

	Recomendación (síntesis)	Conclusiones a las que responde	Enfoque(s)
RE.01	Visibilizar y activar vehículos financieros viables por país para asegurar continuidad institucional.	La sostenibilidad de los avances institucionales es frágil y depende de recursos aún no garantizados; la violencia estructural requiere esfuerzos de largo plazo.	Paz · Inclusión (multiactor)
RE.02	Incorporar apoyo psicosocial y programas de manejo de trauma, con énfasis en VBG.	La violencia que atraviesa la movilidad humana es estructural y cultural; las mujeres y personas en movilidad enfrentan afectaciones psicosociales persistentes.	Paz · Género
RE.03	Fortalecer alianzas regionales (ERISE, Proceso de Quito, etc.) para intercambio y cooperación ampliada.	El valor agregado del enfoque trinacional radica en la articulación, el intercambio de aprendizajes y la coordinación subregional.	Inclusión (multiactor) · Paz
RE.04	Establecer mecanismos seguros de	Las limitaciones de información individual impiden	Inclusión ·

	acceso a información de beneficiarios para seguimiento y evaluación.	valorar transformaciones en personas y familias; la toma de decisiones basada en evidencia es aún parcial.	Operatividad del enfoque de paz
RE.05	Apoyar a instituciones locales y organizaciones comunitarias en movilización de recursos y sostenibilidad.	La cohesión social y la superación de la violencia estructural requieren fortalecimiento de capacidades locales y esfuerzos colectivos de largo plazo.	Paz · Inclusión (multiactor)
RE.06	Sensibilizar contrapartes gubernamentales antes de la implementación para mitigar riesgos institucionales.	Los cambios políticos y administrativos afectan la continuidad de los procesos y la apropiación institucional.	Inclusión (multiactor)
RE.07	Diseñar un plan pedagógico para formación continua de funcionarios ante rotación institucional.	El enfoque de paz se consolidó más en actores institucionales; su sostenibilidad depende de capacidades instaladas.	Paz · Inclusión
RE.08	Fortalecer capacidades en construcción de paz desde el diseño hasta la implementación.	El enfoque de paz mostró avances principalmente en niveles institucionales; su profundización comunitaria sigue siendo un reto.	Paz
RE.09	Consolidar un sistema de comunicación claro y permanente con la población en movilidad.	La falta de información clara debilita la legitimidad, la confianza y la vinculación de las personas en movilidad humana.	Inclusión · Paz

9.2 Operativas

Las recomendaciones operativas se centran en aspectos de implementación, gobernanza y capacidades institucionales identificados durante el análisis. Su propósito es aportar orientaciones prácticas para fortalecer la ejecución, el seguimiento y la adaptación de futuros proyectos, particularmente en contextos caracterizados por dinámicas cambiantes de movilidad humana y por limitaciones estructurales en los sistemas institucionales locales.

RO.01 - El Sistema de Monitoreo y Evaluación, requiere robustecer su financiación con apoyo de personal técnico local que facilite la captura, procesamiento y análisis de información. Así como tecnología offline que permita el registro de información. Los análisis de información deben ser socializados ampliamente y validados con los actores vinculados, para identificar tendencias y tomar decisiones con base en evidencia.

RO.02 - Separar los beneficiarios institucionales: casa de juventud, centro de salud, casa del migrante; del beneficiario individual o sea la persona en movilidad humana que recibe algún beneficio directamente relacionado con el bienestar de su persona o familia en la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto con el objetivo de aclarar las líneas de oferta institucional y el beneficiario final.

RO.03 - Incluir planes de contingencia que aseguren la implementación del proyecto, porque un hallazgo relevante es que la movilidad humana es una problemática difícil de cuantificar o marcar tendencias. Las estimaciones sobre población migrante y retornada fluctúan con las dinámicas continentales, depende de las condiciones de cada país y la política exterior, incluso de imaginarios colectivos fuertemente arraigados. Por lo que conocer la magnitud es un reto, sobre el cual los planes de contingencia resultan estratégicos para la adaptación al cambio o la resiliencia.

RO.04 - Promover una distribución equitativa de responsabilidades dentro del equipo y las instituciones involucradas. Lo anterior, en razón de que los diferentes actores señalaron un esfuerzo administrativo, técnico y financiero para complementar algunas actividades del programa, lo que se tradujo en algunos casos en sobre carga de trabajo para algunas instituciones.

RO.05 - Priorizar la focalización territorial para aumentar el impacto y optimizar los costos. Esto es una lección aprendida que se debe conservar, porque optimiza recursos, hace eficiente la intervención e impulsa los cambios desde la demanda misma.

Recomendación (síntesis)		Conclusiones / Hallazgos asociados	Dimensión operativa
RO.01	Robustecer el Sistema de Monitoreo y Evaluación con recursos humanos y tecnológicos.	Las limitaciones del sistema de información afectan el análisis comparado, el seguimiento y la toma de decisiones basada en evidencia.	Sistemas de información, seguimiento y aprendizaje
RO.02	Diferenciar beneficiarios institucionales y beneficiarios individuales.	La falta de claridad en la definición de beneficiarios dificulta la evaluación de impactos directos en personas y familias.	Gobernanza e implementación
RO.03	Incorporar planes de contingencia ante variaciones en las dinámicas migratorias.	La movilidad humana es altamente variable y dependiente de factores externos; la planificación rígida limita la capacidad de adaptación.	Adaptación a contextos de movilidad humana
RO.04	Promover una distribución equitativa de responsabilidades entre actores.	Se evidenciaron sobrecargas administrativas y técnicas en algunas instituciones involucradas.	Capacidad institucional y sostenibilidad
RO.05	Priorizar la focalización territorial para maximizar impacto y eficiencia.	La focalización territorial mostró ser una estrategia eficiente para optimizar recursos y fortalecer procesos desde la demanda local.	Focalización territorial e impacto

X. ANEXOS

Anexo 1. Metodología de la evaluación

Anexo 2. Instrumentos cualitativos

2.1 Descripción de los instrumentos utilizados

Los instrumentos de recolección de información fueron de carácter cualitativo (ver Anexo 1). Esta decisión respondió a las limitaciones para aplicar el cuestionario a los beneficiarios, lo cual hizo necesario adaptar el instrumento original para la realización de entrevistas.

Pauta de entrevista semiestructurada por tipo de actor

Se diseñaron pautas de entrevistas semiestructuradas diferenciadas para tres grupos de actores clave: 1) agencias implementadoras (PNUD, OIM, ACNUR), 2) instituciones públicas contrapartes, y 3) organizaciones de la sociedad civil (OSC). El objetivo de este instrumento fue recoger información cualitativa profunda sobre el diseño, implementación, resultados y lecciones aprendidas del proyecto. Las pautas se estructuraron temáticamente para responder a todos los criterios de la evaluación, incluyendo Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad, Género y Derechos Humanos. Las entrevistas tuvieron una duración que osciló entre los 60 a 90 minutos, incluyendo la aplicación del consentimiento informado para garantizar la participación voluntaria y anónima de los participantes.

- **Pauta de entrevistas a agencias implementadoras (ACNUR, OIM, PNUD):** Este instrumento fue diseñado para capturar la perspectiva estratégica y de gestión de las agencias ejecutoras. Se enfocó en evaluar la pertinencia del diseño del proyecto y la validez de su Teoría de Cambio. Adicionalmente, indagó profundamente en la coherencia entre los tres niveles de intervención (trinacional, nacional y local), la eficacia de los resultados clave (coordinación trinacional, capacidades nacionales y mecanismos locales), y la eficiencia de la estructura de gobernanza. Además, incluyó preguntas clave sobre la sostenibilidad de los mecanismos creados, la integración del enfoque de género y la capacidad catalítica del financiamiento del PBF.
- **Pauta de entrevista a instituciones públicas:** Esta guía fue dirigida a las contrapartes gubernamentales, tanto a nivel nacional como municipal, para medir la pertinencia, apropiación y sostenibilidad de las intervenciones. La entrevista buscó verificar la alineación del proyecto con las prioridades institucionales reales, consultando cómo el apoyo se articuló con políticas clave de cada uno de los países dentro del contexto de movilidad humana. Un eje central fue la eficacia del fortalecimiento de capacidades, preguntando qué hacían las instituciones "de manera diferente o mejor" gracias al proyecto, y la utilidad práctica de los espacios de coordinación. Finalmente, el

instrumento midió la sostenibilidad, indagando sobre la integración de las iniciativas en los planes operativos anuales y los presupuestos de las contrapartes.

- **Pauta de entrevista a organizaciones de la sociedad civil (OSC):** Este instrumento se centró en las organizaciones socias para capturar la perspectiva del terreno sobre la relevancia y el impacto del proyecto. La pauta evaluó si las actividades respondían a las necesidades reales de las personas en movilidad y de las comunidades de acogida, y si la coordinación con los gobiernos locales había mejorado gracias al proyecto. Se buscó medir la eficacia del fortalecimiento de las OSC (qué aplican ahora) y la utilidad de los espacios multiactor (mesas técnicas, redes). Fundamentalmente, la entrevista indagó sobre el impacto observable en la comunidad (ej. mayor cohesión social, disminución de tensiones, menos discriminación) y la sostenibilidad de las alianzas OSC-Gobierno una vez finalizado el proyecto.

Pauta de entrevista a participantes del proyecto

Este instrumento fue diseñado para recoger la experiencia directa de los participantes del proyecto (personas en situación de movilidad, refugiados, retornados, etc.). La entrevista, con una duración aproximada de 45 minutos, comenzaba con una pauta de consentimiento informado para asegurar la participación voluntaria y anónima. La guía se estructuraba para indagar primero en la "Situación actual del beneficiario" (edad, situación laboral, comunidad), luego en su "Vinculación con el proyecto" (cómo conoció el servicio y su motivación para participar), y finalmente en la "Calidad y pertinencia" del apoyo recibido. El cuestionario incluía preguntas específicas sobre el trato recibido, la facilidad de acceso a los servicios, y un apartado sobre "Enfoque de paz, protección y bienestar" para conocer su percepción sobre la convivencia en la comunidad y cómo el proyecto les ayudó a sentirse más cómodos.

Pauta de grupos focales con comunidad

Se utilizó una pauta de grupo focal diseñada para miembros de las comunidades de acogida y líderes comunitarios, con la particularidad metodológica de realizar grupos separados para hombres y mujeres para capturar mejor las perspectivas de género.

El objetivo del instrumento no era medir el conocimiento del proyecto, sino recoger percepciones directas sobre la convivencia y los cambios en la comunidad. La guía metodológica, con una duración estimada de 2 horas, empleó un enfoque participativo en varias fases. Incluyó una actividad inicial ("Entendemos y sentimos") donde los participantes usaron símbolos tipo emoji para reaccionar a enunciados sobre la convivencia y la migración. La actividad central ("Construyendo juntos") utilizó la metáfora de construir una casa para que los grupos discutieran y plasmaran temas clave como la "Convivencia con las personas migrantes", "Cómo viven las mujeres en movilidad humana" y las "Formas de solucionar los problemas con los migrantes cuando se presentan".



Imagen:
Grupo Focal
con
comunidad de
acogida, El
Salvador, Oct
2025

Observación no participante

Inicialmente, se había planificado aplicar la pauta de observación no participante durante las actividades propias de la implementación del proyecto. Sin embargo, dado que el proyecto ya había finalizado sus actividades en los territorios cuando se inició la recolección de información primaria para la evaluación externa, este instrumento se adaptó para ser aplicado durante la realización de los grupos focales con miembros de la comunidad en cada municipio.

El objetivo de esta adaptación fue registrar de manera sistemática las dinámicas de interacción y las percepciones de los participantes en un entorno participativo, evaluando cualitativamente la integración de los enfoques transversales del proyecto. La guía estructuraba la observación para registrar el ambiente de la actividad (respeto, confianza), el nivel de participación, y la presencia de posibles expresiones de discriminación o xenofobia. De manera crucial, la pauta instruía al observador a verificar si "Se integra el enfoque de consolidación de la paz" (anotando el uso de palabras clave como "paz", "convivencia", "conflicto") y si "Se incorpora una perspectiva de género" (registrando si se discutían las necesidades específicas de mujeres y jóvenes). El instrumento finaliza con un espacio para las reflexiones cualitativas del observador sobre los logros y desafíos de la actividad observada.

2.2 Técnicas de recolección de información

Para la evaluación de la Respuesta Trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica, se desarrolló la aplicación de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observaciones no participantes con diversos actores. A través de estas técnicas se recogió información primaria asociada a los tres resultados del proyecto.

La selección de los participantes para las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales se realizó mediante un **muestreo por conveniencia**. Para esta evaluación, esta técnica fue la más apropiada debido a que, más que buscar una representatividad de todos los actores posibles, se buscó asegurar la inclusión de diversos perfiles estratégicos para una comprensión profunda del proyecto. Por ello, se seleccionó convenientemente a los actores clave que, por su rol y conocimiento, podían aportar la información más robusta y pertinente.

Los criterios de selección buscaron deliberadamente incluir a los actores posicionados en diferentes niveles de la intervención para capturar una visión integral:

1. **Nivel de implementadores:** Seleccionados por su acceso directo al diseño, la planificación y la ejecución de las actividades.
2. **Nivel de instituciones públicas:** Escogidos por ser los contactos clave en el ámbito gubernamental que facilitan la comprensión de alianzas y estrategias, a nivel nacional y municipal.
3. **Nivel de participantes y comunitario:** Incluidos por su accesibilidad en el territorio y por representar la visión externa sobre los efectos, impactos y beneficios del proyecto.

Entrevistas Semiestructuradas

Para la evaluación de la *Respuesta Trinacional para una movilidad humana digna, pacífica e inclusiva en el Norte de Centroamérica* se aplicaron entrevistas semiestructuradas. Para ello se utilizó una combinación de preguntas cerradas y abiertas, normalmente acompañadas de preguntas del tipo por qué y cómo. Esta técnica se implementó con el propósito de recoger información de participantes de la sociedad civil, representantes de instituciones públicas aliadas, y representantes de las organizaciones implementadoras.

Tabla 2. Muestreo entrevistas semiestructuradas

PAÍS	NIVEL MUNICIPAL	Implementadores				Instituciones públicas aliadas		Participantes
		La Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz (PBSO)	Oficinas de los Coordinadores Residentes del Sistema de las Naciones Unidas	Secretariado del PBF en Guatemala y en Honduras	Agencias implementadoras del proyecto (ACNUR, OIM y PNUD)	Instituciones públicas contrapartes (nivel técnico y político)	Representantes municipios	Participantes de la sociedad civil
Guatemala	Esquipulas (Departamento de Chiquimula)						1	2
	Quetzaltenango cabecera (Departamento de Quetzaltenango)	1	1	1	3	2	1	2
	Municipio de Guatemala						1	2

PAÍS	NIVEL MUNICIPAL	Implementadores				Instituciones públicas aliadas		Participantes
		La Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz (PBSO)	Oficinas de los Coordinadores Residentes del Sistema de las Naciones Unidas	Secretariado del PBF en Guatemala y en Honduras	Agencias implementadoras del proyecto (ACNUR, OIM y PNUD)	Instituciones públicas contrapartes (nivel técnico y político)	Representantes municipios	Participantes de la sociedad civil
	(Departamento de Guatemala)							
Honduras	Distrito Central (Departamento de Francisco Morazán)						1	2
	San Pedro Sula (Departamento de Cortés)		1	1	3	2	1	2
	Choloma (Departamento de Cortés)						1	2
Salvador	La Libertad Costa (Departamento de la Libertad)		1		3	2	1	2
	Santa Ana Centro (Departamento Santa Ana)						1	2
TOTAL		1	3	2	9	6	8	16

Fuente. Elaboración Cliodinámica

Grupos focales

A estas estrategias se les aplicó el enfoque de interseccionalidad y enfoque diferencial, para poder determinar las respuestas de los participantes de acuerdo con sus condiciones. Por ello, la conformación de los grupos focales consideró criterios de género, edad y procedencia. Se organizaron grupos focales de hombres y grupos focales de mujeres, para identificar diferencias, y en la selección de sus participantes se consideraron características como la edad, etnia y condiciones (físicas, mentales y cognitivas) para contar con una diversidad de perfiles.

En la aplicación de esta técnica, se empleó una metodología semiestructurada con preguntas guía, facilitación experta y dinámicas participativas que permitieron fomentar la reflexión y el diálogo. La información recopilada en estos espacios permitió complementar los hallazgos obtenidos a través de entrevistas, fortaleciendo el análisis cualitativo de la evaluación. Para esta evaluación, los grupos focales se implementaron con el propósito de recoger información asociada a las conflictividades y oportunidades de construcción de paz a nivel comunitario.

Tabla 3. Muestra de grupos focales comunitarios

País	Municipio	Grupos focales comunitarios	
		Hombres	Mujeres
Guatemala	Esquipulas (Departamento de Chiquimula)	1	1
	Quetzaltenango cabecera (Departamento de Quetzaltenango)	1	1
	Municipio de Guatemala (Departamento de Guatemala)	1	1
Honduras	Distrito Central (Departamento de Francisco Morazán)	1	1
	San Pedro Sula (Departamento de Cortés)	1	1
	Choloma (Departamento de Cortés)	1	1
El Salvador	La Libertad Costa (Departamento de la Libertad)	1	1
	Santa Ana Centro (Departamento Santa Ana)	1	1
TOTAL		8	8

Fuente. Elaboración Clodinámica

Fuentes Secundarias

Como parte del proceso de recolección se llevó a cabo una revisión exhaustiva de fuentes de información secundarias del proyecto a través de las cuales se realizó la planeación, seguimiento y monitoreo de los 3 resultados que cubren la respuesta trinacional. Para esto, se realizó una sistematización de la documentación compartida, al tiempo que se analizó en detalle la batería de indicadores formulados. Una vez consolidado el repositorio de fuentes secundarias, se procedió a categorizar tanto la batería de indicadores como los documentos revisados según las dimensiones de la evaluación. Los resultados de este proceso se presentan como complemento de la evaluación en cada uno de los criterios.

Anexo 3. Elementos de la teoría de cambio

Outcomes y cambio (impacto) a largo plazo

Los tres enfoques programáticos se traducen en una secuencia lógica de resultados que permiten explicar cómo se generará el cambio esperado:

- Nivel** **trinacional**
 Los países del Norte de Centroamérica mejoran su coordinación técnica y fortalecen sus respuestas institucionales integrando un enfoque de consolidación de la paz en movilidad humana.

- **Nivel nacional**
Las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil adoptan prácticas, herramientas y capacidades que permiten brindar una respuesta más efectiva, inclusiva y sensible al conflicto en los ámbitos de asistencia, protección y reintegración.
- **Nivel local**
Las comunidades y actores territoriales fortalecen sus capacidades, mecanismos y espacios de diálogo, logrando reducir tensiones y promover cohesión social y convivencia pacífica entre población local y personas en movilidad humana.

El proyecto aspira a generar condiciones en las que *las personas en situación de movilidad humana puedan ejercer sus derechos, integrarse de forma efectiva y convivir en entornos seguros, pacíficos y libres de discriminación*, gracias al fortalecimiento institucional, la mejora de la gobernanza local, el aumento de confianza entre comunidades y la consolidación de mecanismos de diálogo y cohesión social.

Este cambio de largo plazo implica una transformación progresiva tanto en las instituciones como en las comunidades del Norte de Centroamérica, generando condiciones estructurales más favorables para la cohesión social, la consolidación de la paz y la convivencia intercultural.

En primer lugar, se espera que la población en movilidad humana experimente una mejora sustantiva en su integración social, caracterizada por la reducción de barreras institucionales, la eliminación de prácticas discriminatorias y la ampliación de su acceso a servicios y mecanismos de protección.

Esta integración no se concibe únicamente como la provisión de servicios básicos, sino como la capacidad de participar en la vida comunitaria y ejercer ciudadanía social en espacios libres de estigmas, violencia o exclusión. Con ello, se favorece el desarrollo de trayectorias de vida más seguras, dignas y sostenibles.

Paralelamente, se proyecta un fortalecimiento del tejido social en las comunidades de acogida, tránsito y retorno. La convivencia entre población local y personas en movilidad humana se transforma mediante el desarrollo de nuevas narrativas colectivas basadas en la empatía, el conocimiento, el entendimiento del contexto y la valoración del aporte que cada grupo realiza al bienestar común. Al cambiar las percepciones y actitudes hacia la movilidad humana, las comunidades construyen relaciones más resilientes, reducen el riesgo de conflictividades y consolidan espacios pacíficos en los que prevalece el diálogo, el consenso y la cooperación.

A nivel institucional, el impacto a largo plazo implica la consolidación de sistemas nacionales y locales capaces de gestionar la movilidad humana desde un enfoque de derechos humanos y paz, con marcos normativos sólidos, herramientas técnicas actualizadas y mecanismos sostenibles de coordinación. Estas instituciones fortalecidas podrán anticipar tensiones, implementar prácticas de protección más efectivas y garantizar respuestas sensibles al conflicto que consideren tanto las necesidades de las personas en movilidad como las dinámicas comunitarias existentes. Con ello, se promueve un entorno institucional más eficiente, cohesionado y preparado para abordar desafíos presentes y futuros.

Asimismo, el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria y la creación de mecanismos de diálogo entre actores públicos, sociedad civil, líderes locales y población en movilidad humana favorecerá que las comunidades cuenten con espacios permanentes de cooperación y toma de decisiones inclusivas. Esto

contribuye a prevenir tensiones, gestionar de forma participativa la convivencia y promover soluciones colectivas a los desafíos derivados de la movilidad humana.

Finalmente, el impacto se materializa en sociedades más justas, equitativas y cohesionadas, capaces de integrar la diversidad como un valor y no como una fuente de conflicto. El enfoque de paz se convierte en un eje transversal que guía tanto la acción estatal como las relaciones comunitarias, reduciendo la probabilidad de confrontaciones y fortaleciendo la resiliencia frente a futuras crisis de movilidad humana.

Lógica causal de la Teoría de Cambio

La lógica causal de esta teoría de cambio establece que la movilidad humana en el Norte de Centroamérica sólo puede abordarse eficazmente mediante intervenciones articuladas en distintos enfoques programáticos. En primer lugar, si se fortalece la coordinación técnica y el intercambio de conocimientos entre los tres países, las instituciones podrán mejorar sus respuestas incorporando de manera sistemática un enfoque de consolidación de la paz. Este trabajo trinacional crea una base común de análisis, aprendizaje y prácticas sensibles al conflicto.

En segundo lugar, si las instituciones nacionales y las organizaciones de la sociedad civil cuentan con herramientas, estrategias y capacidades adecuadas, sus intervenciones serán más inclusivas, efectivas y orientadas a reducir tensiones. El fortalecimiento técnico permite mejorar la asistencia, protección y reintegración de las personas en movilidad humana, evitando prácticas discriminatorias y promoviendo respuestas basadas en derechos.

En tercer lugar, si las comunidades locales reciben apoyo mediante actividades adecuadas y espacios de diálogo consolidados, estarán en mejores condiciones de disminuir tensiones, gestionar conflictos y promover la cohesión social. El fortalecimiento territorial facilita la integración social al mejorar la comprensión mutua y reducir estigmas y discursos de odio.

Cuando estos tres enfoques programáticos –trinacional, nacional y local– se fortalecen de manera simultánea bajo un mismo enfoque de consolidación de paz, se generan condiciones estructurales que permiten que las personas en movilidad humana ejerzan sus derechos y vivan en entornos seguros, pacíficos y libres de discriminación.

Anexo 4. Matriz de evaluación trinacional

Anexo 5. Análisis de criterios por país.

Esta sección desarrolla un análisis integral del proceso de evaluación del proyecto, estructurado según los criterios definidos en los Términos de Referencia y en consonancia con los estándares internacionales de evaluación establecidos por el CAD-OCDE y el Sistema de Naciones Unidas. Su propósito es ofrecer una lectura crítica, rigurosa y sistemática sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia, impacto y sostenibilidad

de la intervención, así como sobre la integración transversal de los enfoques de género, derechos humanos y construcción de paz.

Con base en la revisión documental, los hallazgos empíricos y las percepciones de los distintos actores involucrados, el análisis busca determinar en qué medida el proyecto logró responder de manera efectiva a los desafíos del contexto y a las necesidades de los grupos destinatarios. Asimismo, identifica las principales fortalezas, limitaciones y aprendizajes generados durante su implementación, con el fin de aportar insumos útiles para el diseño y gestión de futuras iniciativas.

1 Guatemala

1.1 Pertinencia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

El análisis de la pertinencia examinó en qué medida la intervención se diseñó y ejecutó de acuerdo con las necesidades, prioridades y desafíos del contexto en el que se desarrolló. Este criterio permite valorar la relación entre los objetivos planteados por el proyecto y las demandas reales del entorno (institucional, comunitario o sectorial), así como su alineación con las políticas públicas, estrategias nacionales y marcos de cooperación del socio implementador.

El proyecto se propuso una estructura de lógica de la acción que garantizará una coherencia entre medio y fines, por lo cual este criterio revisa en particular las estrategias, actividades e iniciativas en relación con los resultados en torno a la consolidación de la paz, focalización y necesidades de los beneficiarios y prioridades y estrategias nacionales, que se concreta en las capacidades y habilidades para lograr cohesión social, coexistencia pacífica y prevención y/o gestión de conflictos reales o latentes vinculados a la movilidad humana.

El proyecto en Guatemala presenta avances significativos en materia de políticas públicas como:

- **Plan nacional de desarrollo K'atun:** es la visión de desarrollo 2032 del país, que contempla iniciativas de reintegración social y económica que buscan mejorar las condiciones de vida en las comunidades de origen y retorno, lo cual está alineado al objetivo de "promover marcos de política que promuevan el desarrollo de alternativas positivas a la migración".
- **Código de migración (Decreto 44-2016):** Es el cuerpo normativo de los derechos de la población migrante y determina las funciones del Instituto Guatemalteco de Migración, institución gubernamental encargada de prestar los servicios y atención a quienes deben moverse por diferentes motivos. El PRODOC establece que el proyecto "fortalece el proceso de implementación del Código de Migración", en este sentido una acción concreta es el apoyo técnico para la aprobación e implementación del "Plan de Reintegración Sostenible", que operativiza los mandatos del código.

- **Política de desarrollo social y población y Política nacional de empleo digno:** Ambas políticas buscan mejorar las condiciones de vida, reducir la pobreza y generar oportunidades de empleo digno, lo cual se encuentra alineado con el proyecto en cuanto contribuye a estas políticas al fortalecer sistemas relacionados con la reintegración de personas migrantes retornadas para mejorar su acceso a servicios de empleo, promoviendo la cohesión social a través de la integración económica.
- **Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible UNSDCF 2020-2025, en especial con el efecto 3.2 y el efecto 4.2. Efecto 3.2:** Las personas, especialmente mujeres, jóvenes, niños y pueblos indígenas, tienen acceso a oportunidades de empleo y emprendimiento decente. Al igual que en El Salvador, el proyecto contribuye a este efecto mediante sus componentes de reintegración socioeconómica a nivel local.

Además, apoya iniciativas que generan oportunidades para la integración de personas refugiadas y retornadas, con un énfasis particular en mujeres, lo cual se alinea directamente con el objetivo de este efecto del Marco de Cooperación. Efecto 4.2: Las instituciones del estado mejoran sus capacidades de respuesta para la asistencia y protección integral de las personas en movilidad humana. La correspondencia aquí es explícita y total.

El PRODOC señala que este efecto está "orientado hacia el mejoramiento de la respuesta del estado en la asistencia y protección a personas que migran, retornan, transitan o se desplazan". El Resultado 2 del proyecto está íntegramente dedicado a este fin: fortalecer las capacidades de instituciones como el Instituto Guatemalteco de Migración, apoyar la implementación de planes de reintegración y fortalecer los sistemas nacionales de referencia para mejorar la protección y asistencia.

Es importante resaltar que, durante el espacio técnico de coordinación trinacional, las contrapartes de Guatemala participaron activamente como protagonistas del diálogo. Especialmente, el Instituto Nacional de Migración de Guatemala expuso sus datos, desafíos y buenas prácticas. A nivel local, la municipalidad de Esquipulas expuso sobre la creación de su Mesa Técnica Municipal de Protección a Migrantes y Refugiados como un mecanismo clave para gestionar los altos flujos migratorios en su territorio. Como resultado de las sesiones de trabajo, el equipo de Guatemala acordó realizar un encuentro de seguimiento entre las municipalidades para profundizar en el funcionamiento de las mesas locales de protección, evaluando además la posible incorporación de un representante del Instituto Guatemalteco de Migración en ellas.

El PRODOC de la extensión ya había identificado la conflictividad por desconfianza y xenofobia como un desafío clave, citando que más del 60% de los guatemaltecos asociaba la migración con la criminalidad. El contexto externo de 2024-2025 confirma la persistencia de estos riesgos, con informes que señalan el "deterioro de la situación de seguridad en zonas fronterizas" y un aumento de los incidentes sufridos por las personas en movilidad (ACNUR, 2024). La estrategia del proyecto de fortalecer los mecanismos de protección en municipios como Esquipulas y promover la integración económica fue, por lo tanto, una respuesta directa y pertinente a este contexto de riesgo.

De manera unánime, las entidades implementadoras del proyecto manifestaron que el mismo es pertinente, especialmente cuando se evalúa en torno a la consolidación de la paz, cohesión social, coexistencia pacífica y

prevención y/o gestión de conflictos reales y/o latentes vinculados a la movilidad humana, así como integración de las personas en situación de movilidad humana en espacios libres de discriminación.

En este sentido, es importante destacar que, en cuanto a la consolidación de la paz, fue definitivo el programa en la desestructuración de prejuicios y estigmas de la población migrante y retornada. Esto se vio especialmente en funcionarios gubernamentales y colaboradores que prestan servicios de atención a la población en condición de movilidad humana, quienes consolidaron una atención humanizada, integral, situada y empática, promoviendo acciones afirmativas para su reintegración. Su lenguaje, postura corporal, idoneidad, calidez fue visible para las organizaciones implementadoras del proyecto.

De la misma manera, se evidenció a través de las entrevistas que las comunidades de acogida lograron niveles significativos en la desestructuración de prejuicios e imaginarios adversos de la población migrante y retornada, *“Al principio en Guatemala era muy difícil, llegar a esas comunidades y a las personas con las que trabajamos, porque había un estigma de que vienen a quitarme un lugar, vienen a quitarme una oportunidad. Y entonces cuando ya vas haciendo esta clase de talleres y hay proyectos como el PBF en donde se están buscando la construcción de paz y estás buscando que la comunidad entienda más allá a lo que pueden ser, a lo que te puede sumar, se verifica que tienen una efectividad del proyecto que tal vez ni siquiera se había previsto que iba a tener”*. (Entrevista Institución de gobierno)

En este mismo sentido, la pertinencia en cuanto a focalizar en las necesidades de los beneficiarios, la respuesta es positiva por parte de todas las organizaciones implementadoras, quienes manifestaron el impacto que tuvo focalizar en los municipios de frontera y lograr una atención a la población migrante que se concentra particularmente en estas localidades. Resaltaron la creación de la oficina, el proceso de atención, los servicios que recibe la población y el despliegue de las diversas actividades que se realizaron en la zona con ocasión del proyecto. El mayor logro de esto en particular es consolidar un proceso de atención a la población, prácticamente inexistente sin que se diferenciara de la atención a otro tipo de población vulnerable. La evidencia de la pertinencia de la oferta, se explica en la participación de la población en el diseño e implementación, como lo narra una de las entidades implementadoras: *“Sí, efectivamente es importante considerar que antes de plantear las propuestas de proyectos, siempre se realizan consultas con la población beneficiada, para saber, cuáles son como sus necesidades y demandas, de esta forma se plantea las estrategias y las acciones a desarrollar de tal forma que respondan a sus necesidades sentidas, de acuerdo con los contextos y situaciones en las que se encuentran principalmente con la población en tránsito, pues igual se hacen consultas, tal vez los beneficiados pues no son ellos porque vienen otras personas, pero sí se toma en cuenta su opinión para el planteamiento de las acciones. Y en el caso de las comunidades de acogida, también se realizan estos espacios para recopilar información desde la opinión de ellos, para ver qué es lo que necesitan y cuando ya estamos en la implementación de acciones también hacemos ese proceso de evolución de información para también obtener retroalimentación de parte de ellos y reenfocar algunas acciones si es prudente”*

A lo anterior, es importante agregar que la coordinación interagencial, que facilita una gestión de la atención de manera más pertinente: *“las acciones si han respondido de alguna manera ya que se tiene la posibilidad de brindar la atención necesaria según la necesidad que se presenta en coordinación con otras organizaciones. Uno de los aspectos más relevantes es la posibilidad de atender a las personas que están en tránsito y que piden ayuda puntual y a los retornados quienes son identificados y atendidos en coordinación con los Consejos*

Comunitarios de Desarrollo” (Entrevista Entidad Implementadora local). Ahora bien, la comunidad de acogida considera que es dignificante que la población migrante y retornada tengan alguna oportunidad de acceso a atención y servicios, en sus palabras “Tienen derecho a que al menos tengan lo mínimo a su paso en el municipio pero pienso que se les debe apoyar pero recibir también algo de parte de ellos” (Grupo Focal Comunidad Acogida), pese a las dificultades que atraviesa ésta población, los miedos y los cuestionamientos, agregan que consideran que los emprendimientos que logran desarrollar la población migrante o retornada contribuyen en la dinamización de la economía local.

En suma, el programa responde a las necesidades de la población migrante y retornada, quienes han participado activamente en el diseño e implementación de las acciones, existe una coordinación de las entidades implementadoras y el enfoque de consolidación de paz logra una atención cálida, empática y situada que trasciende en la desestructuración de prejuicios e imaginarios tanto de las personas que brindan la atención y se extiende a la comunidad de acogida.

“Como municipalidad se mantiene la coordinación con otras instituciones locales trabajando de manera interinstitucional. La atención a la población migrante se promueve desde este espacio donde están integrados, OIM; ACNUR, ADI, PNUD, entre otras. Se desarrollan actividades de forma mensual y las acciones de atención y de coordinación son definidas desde este espacio. Existe comunicación entre las organizaciones para la atención a los migrantes de paso y a los retornados de acuerdo a la línea de atención que se ha definido de manera conjunta. Algunas de las acciones conjuntas son los procesos de capacitación y la facilitación de insumos para la atención y a nivel local el vínculo de identificación de los casos son los líderes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo. El trabajo interinstitucional ha sido fundamental para brindar una mejor atención”. (Entrevista, institución del gobierno local)

En cuanto a la alineación a las prioridades y estrategias nacionales, se hace evidente en este apartado que Guatemala tiene unos documentos de política que facilita la apropiación de acciones afirmativas para lograr garantizar los derechos de la población en movilidad humana, promover la atención y reintegración y coordinar sus acciones con los diferentes actores subregionales, nacionales y locales.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Pertinencia	Alto	Alto	Medio

1.2 Eficacia

¿La intervención está logrando sus objetivos?

La eficacia mide la medida en que la intervención logró sus objetivos estratégicos de consolidación de paz y cohesión social en el contexto de movilidad humana. Analiza el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Marco de Resultados, ponderando tanto la cobertura cuantitativa de las metas como la calidad de los beneficios entregados a las poblaciones priorizadas (mujeres, jóvenes y migrantes). Asimismo, valora la adaptación de la estrategia ante los desafíos operativos en los tres países.”

Un hallazgo importante en relación con este criterio es el Plan de acción para la coordinación de mesas locales en Guatemala, el cual es resultado directo del intercambio de experiencias municipales, en el marco del cual se acordó un plan de acción nacional con implicaciones transfronterizas: "se iba a realizar un siguiente encuentro entre las municipalidades para conocer con más detalles el funcionamiento de estas mesas, así como la evaluación, por parte del Instituto Guatemalteco de Migración, de contar con un representante de dicha institución en cada una de las mesas locales". Aunque es un plan de acción interno para Guatemala, se gestó en el foro trinacional, con el objetivo de estandarizar y fortalecer los mecanismos locales de diálogo y gestión de conflictos (las mesas de protección), una estrategia clave para la cohesión social. La coordinación a este nivel es fundamental para una respuesta coherente en los territorios. Lo anterior responde a la dimensión de resultados y contribución del proyecto, dado que impacta directamente en la sostenibilidad de acciones afirmativas para la atención de la movilidad humana.

El sector público, las agencias de implementación y las organizaciones de la sociedad civil, manifiestan a través de las entrevistas, que reconocen efectivamente la existencia de la coordinación trinacional, como un espacio de diálogo, conexión de conocimientos y experiencias e identificación de buenas prácticas, además, que logra promover y consolidar el enfoque de paz en el abordaje de la movilidad humana. Las organizaciones de la sociedad civil afirman que *“para nosotros la coordinación interinstitucional fue totalmente clara”*, en el sentido de su existencia y relevancia y relevancia para lograr una coordinación con y entre los actores: *“nos permitió tener contactos con ellos para coordinarnos y empezar a implementar acciones conjuntas, desde la perspectiva programática (...) tener como esa coordinación de gestión de casos”* (Entrevista OSC)

En esto coincide las agencias implementadoras cuando señalan que dicha coordinación facilitó la promoción e implementación del enfoque de paz en el abordaje de la movilidad humana: *“había esa claridad de que en el tema de la movilidad humana, cómo podemos crear pues espacios más seguros, más incluyentes, más pacíficos, más solidarios para las personas migrantes, eh, y que redujeran pues todo ese tipo de situaciones a las que pueden estar expuestas las personas y que generan otras situaciones de vulnerabilidad o conflictos que podrían escalar, y generar pues alguna dificultad para las personas migrantes. Entonces, creo que esa coordinación trinacional siempre lo tuvo claro, lograron ir más allá de las simples reuniones o de la promoción de la narrativa como acciones conjuntas trinacionales con ese enfoque de paz en movilidad humana”*.

La evidencia que exponen las instituciones (gobierno y cooperación internacional implementador), es el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de las instituciones y organizaciones, quienes lograron cambiar no solo la percepción y estereotipos que se tienen sobre la población migrante y retornada, sino que la atención fue situada, empática, proactiva y comprensiva. Lo que se transfirió también a las comunidades de acogida. *“(…) se ha mejorado principalmente la atención a las personas, se ha mejorado también la entrevista que nos ha ayudado a generar mejores perfiles de la población migrante, también en el plan retorno al hogar, pues el apoyo que se les está brindando específicamente a las personas retornadas con antecedentes*

penales, antecedentes policíacos, con la creación de su CV, su currículum vitae para opciones laborales principalmente y pues como le comentaba, los planes comunitarios pues que ya están en un plan proyecto y que esperamos implementarlos en un mediano plazo” (Entrevista, Institución Pública).

El fortalecimiento de capacidades ha sido masivo con una acogida importante por parte de los funcionarios quienes manifiestan comprender esta manera innovadora del enfoque de paz en el tema de movilidad humana. *“algo bien importante es que en esta institución somos muchas personas, laboramos más de 400 colaboradores, y siento que fue bien importante y fundamental que se hiciera aquí porque la réplica: ¿Cuántos trabajadores somos? ¿Cuánto vamos a replicar a nuestras familias esta información que recibimos? Y el hecho de que fuera con líderes comunitarios creo que fue un punto bien importante, bien clave, que se logró con el apoyo de esa institución” (Entrevista, Institución Pública).*

Más allá de las reuniones se ha logrado crear oficinas encargadas del desarrollo de acciones claves motivadas por el proyecto: *“le comento, dada la coyuntura que se está desarrollando ahora, se creó una unidad que es una unidad de retornados en el ministerio (...) y sí se tuvo la capacidad de hacer esa adaptación de las acciones que se estuvieron desarrollando para poder fortalecer a la unidad”* A lo que se agregó el interés de dejar capacidad instalada que facilite la transición al nuevo gobierno, cuestión que sucedió dado que no hubo cambios sustanciales en el personal dedicado a la atención de movilidad humana.

Es evidente la coordinación institucional, especialmente en los municipios focalizados, en el que resaltan principalmente la transmisión clara de los propósitos y medios del programa, los acuerdos entre las agencias implementadoras en campo para no duplicar esfuerzos y los espacios de participación tanto en el diseño como en la implementación: *“No, no fue algo que se diseñó de Naciones Unidas, sino que estas personas, funcionarios públicos de alto nivel, mediano nivel de cada país, estuvieron presentes en Guatemala diseñando y acordando la teoría cambio, acordando los conceptos y comprometiéndose” (Entrevista, Institución Pública).*

La coordinación interagencial y el proyecto logra trascender incluso el cambio de funcionarios, la narrativa del enfoque de paz permeó las instituciones, trasladándose de un grupo a otro: *“Yo creo que fue muy alto, si podemos mencionar, si puedo decirlo así, porque estuvieron involucrados en el camino. Algunos funcionarios públicos cambiaron de responsabilidad y llegaron otros, pero digamos hubo tal continuidad que el mensaje y el discurso todavía está presente, eso es positivo” (Entrevista Agencia Implementadora).*

Las comunidades de acogida identifican una tensión latente en la convivencia entre migrantes y/o retornados y comunidades de acogida, porque existen dificultades al intentar lograr establecer lazos sociales (cohesión) particularmente con la población transitoria, agregan que por lo general esta población está prevenida, perciben miedo de parte y parte y la socialización es escasa. No obstante, lo anterior, reconocen que el programa abre la oportunidad de comprender lo que sucede y dejar de lado los estigmas. *“Es difícil la convivencia tanto con quienes vienen retornados y se están reinsertando como quienes están de paso. Por un lado, se debe a creerse superiores y a otros por desconfianza o por su género y condición” (Grupo Focal Comunidad de Acogida)*

En cuanto a la integración de los enfoques transversales, se hace evidente que el enfoque de paz es el que tiene una mayor representación en la percepción de las instituciones y las personas que se materializa en la

comprensión de la relación entre el enfoque de paz y el abordaje de la movilidad humana, cuyo resultado es la desestructuración de prejuicios y estereotipos, facilitando una atención asertiva, un lenguaje adecuado y una convivencia pacífica que trascendió de las instituciones a las comunidades, dado que líderes sociales y organizaciones de la sociedad civil participaron del programa. Así las cosas, reconocen que se aporta a la construcción de la paz cuando se logra acuerdos mínimos de respeto, reconocimiento, empatía, solidaridad y paz que facilita los procesos de atención y reintegración.

En cuanto a los enfoques de género y etario, es decir, la participación de mujeres y jóvenes, expresan un reconocimiento de que en el diseño e implementación del programa tiene sensibilidad por la participación, atención e inclusión de esta población, pero difícilmente logran identificar un resultado relacionado o una acción afirmativa diferencial, más allá de reconocer que esta población está presente en las actividades y registra un número importante en el fenómeno de migración y retorno.

En el mismo sentido, la percepción sobre la participación diferencial de las personas con capacidades diversas es mínima, no se presenta ninguna mención o referencia que indique que la inclusión de este tipo de población en el programa. En contraste, son reiterativos en mencionar que los actores comunitarios, organizaciones de la sociedad civil, migrantes y retornados participaron masivamente tanto en el diseño como en la implementación del programa, lo que garantizó que se atendiera las necesidades indicadas en los espacios de diálogo.

“ (...) creo que eso fue una lección aprendida por el PBF y es que todo el enfoque de construcción de paz y género solo se dio hasta el año pasado. Entonces, bien, había un enfoque de construcción de paz, pero no se había desarrollado teóricamente, sino que se empezó a desarrollar ya, digamos, tener un poco más de claridad hasta el año pasado que ya era casi que finalizando” (Entrevista entidad pública)

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficacia	Medio	Medio	Medio

1.3 Eficiencia

¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

Este criterio analiza la relación operativa entre los recursos invertidos (financieros, humanos, materiales y de tiempo) y los resultados generados (cualitativos y cuantitativos). Se evalúa la capacidad de la gestión del proyecto para convertir estos insumos en productos tangibles de manera óptima, examinando si la intervención

se ejecutó dentro de los plazos previstos (oportunidad) y si la asignación presupuestaria respondió a criterios de racionalidad y rentabilidad, en comparación con otras posibles alternativas de ejecución.

La percepción sobre este criterio es que el programa logró un impacto significativo al desarrollar las acciones de manera completa con un presupuesto restringido, en el que la extensión fue fundamental para consolidar los procesos, pero insuficiente para lograr la sostenibilidad. La apropiación del programa por parte de las entidades públicas es un reto enorme, especialmente porque deben asumir la financiación del mismo y se trata de una problemática cuya magnitud, aunque variable, es de alto impacto.

“La capacidad de ejecución de recursos de algunas agencias de Naciones Unidas pues da para eso (...) Entonces, en mi opinión fueron recursos suficientes, considerando la relación del presupuesto para temas como reintegración por ejemplo” (Entrevista agencia implementadora)

En ese balance entre recursos y resultados consideran que es altamente positivo, porque se ha logrado ejecutar y evidenciar el impacto en los municipios focalizados, pese a los retos no solo financieros, sino logísticos y especialmente porque la naturaleza del fenómeno no permite planear la magnitud de la atención.

La coordinación logística y administrativa funcionó de manera correcta, porque las agencias implementadoras son diligentes y sus procesos facilitan la ejecución, consideran que esto puede cambiar cuando dependa del Estado, porque sus procesos toman mayores tiempos y requieren planeaciones mucho más complejas: multiactor y multinivel.

“Yo creo que bastante. Bastante porque son tan pocos recursos y tanta necesidad que los aplicas bien o te vas perdiendo en el camino. Y te digo fue bien importante porque se pudo atender necesidades propias de las instituciones de manera muy puntual y creo que eso ayudó muchísimo. Por ejemplo, algo que era una necesidad aquí en Guatemala que pudimos hacer con el proyecto, una guía para la construcción de planes comunitarios de vida que implica todo este conocimiento y todo esto” (Entrevista agencia implementadora)

En cuanto a los tiempos y oportunidades del proyecto, coinciden en señalar que es un reto del proyecto, dado que lograr transformaciones en las instituciones nacionales, municipales y las comunidades, implica una visión e inversión de largo plazo. Por lo que consideran los tiempos restringidos para lograr objetivos de impacto y transformación profunda.

“Me parece que la temporalidad era muy ambiciosa para realmente instalar en la institucionalidad una nueva perspectiva sobre la movilidad humana. Entonces yo sí pondría como una recomendación, digamos, pensar en un proyecto que tuviera más duración o que permitiera dar seguimiento a las intervenciones a lo largo del tiempo, porque me parece que eso no se va a notar tan pronto” (Entrevista Agencia Implementadora).

En el mismo sentido se expresan en cuanto al personal, consideran que es importante contemplar un crecimiento de los equipos cuya dedicación sea 100% al programa:

“Entonces, al final es una demanda tan alta que, el proyecto como tal, ya tendría que considerar una persona solo para responder al proyecto y para poder, digamos, hacer este seguimiento. Entonces yo entiendo, no

todos queremos tener todo bajo control, pero luego es una carga adicional para los equipos.” (Entrevista agencia implementadora)

Al tratarse de un proyecto pionero en la temática, el reto de adaptación fue considerar los contextos adversos propios del fenómeno como la dificultad en determinar el número de personas que migran o retornan, las vulnerabilidades propias de las comunidades de acogida, la pobreza estructural frente a la reintegración de una parte de la población. Pero al mismo tiempo, las acciones fueron una oportunidad de acercarse no sólo para abordar la problemática de movilidad humana sino para sensibilizar sobre la misma a instituciones y ciudadanía.

“Sí, yo creo que siempre hay un reto en términos del tiempo. Muchas veces los proyectos requieren más tiempo para implementarse. Entonces, si hablamos estrictamente si se implementan los fondos estrictamente en el periodo previsto, porque se hizo una extensión de sin costo este año, para tener más tiempo” (Entrevista agencia implementadora)

Ahora bien, lo relacionado con el sistema de monitoreo que implica captura y análisis de datos para la toma de decisiones oportunas durante la ejecución del programa, las entidades implementadoras indicaron que el programa no contempló una persona que pudiese dedicarse a éstas actividades, por lo que decidieron hacerlo a través del apoyo de sus organizaciones, actividades que desbordaron las actividades de los enlaces focales en el territorio y un reto de coordinación de la voluntad y los tiempos del equipo de apoyo. *“Creo que fue muy necesaria la contratación de la persona a cargo del monitoreo trinacional. Es algo que no se ha tenido en versiones previas de estos proyectos y si fue un enorme reto”.* (Entrevista agencia implementadora). Otra entrevista a una agencia implementadora agregó que sugería la contratación de una persona: *“Entonces creo que la decisión en este proyecto es contar con la persona como parte del equipo de coordinación del país en Guatemala, que esté constantemente en coordinación con los países para los fines de diseño de herramientas de monitoreo, llevar a cabo el monitoreo, la recopilación y organización de la data, el seguimiento de la data porque esto fue un trabajo grande”*

Es preciso anotar que el proyecto contempló una persona encargada y puntos focales, pero la percepción es que este tema superó la capacidad del equipo humano. Esto se evidencia en que se pudo registrar avances en la ejecución y resultados al logro, que indicaron que las acciones fueron eficientes y oportunas. Los beneficiarios manifestaron de diversas formas lo imprescindible de la atención, la transformación social tuvo un impacto visible.

“Hay sistemas de monitoreo que muestran que no únicamente hay actividades, sino que hay acciones, hay impacto que se está leyendo, mejoras de ingresos, productos, mejora de productos, negocios que están siendo puestos en mercado por parte de ellos. Entonces definitivamente yo creo que el trabajo que se ha hecho muestra un impacto tanto a las familias como a la comunidad” (Entrevista entidad de gobierno).

Los informes de avance registran mediciones periódicas con indicadores que señalan el cumplimiento de los objetivos propuestos, con un análisis de data que evidencia algunas transformaciones, particularmente en el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Esto se logró por la colaboración de las agencias implementadoras, que dedicaron personal propio o de otros proyectos para apoyar éste en cuestión y el

desempeño eficiente del coordinador MEL Trinacional, quien logró capturar, analizar y divulgar los datos relevantes del programa.

“Ahí ya tenemos una limitación para tener personas que se dediquen 100% al tema. Pero cuando revisamos los reportes podemos notar con algunas debilidades que la información tanto cuantitativa como cualitativa está ahí” (Entrevista agencia implementadora)

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficiencia	Alto	Alto	N/A

1.4 Impacto

¿Cómo cambia la situación la intervención?

Este criterio analiza los cambios significativos y duraderos en el contexto de intervención, evaluando si el proyecto ha contribuido a la transformación de las causas estructurales del conflicto o a la mitigación de factores de riesgo asociados a la movilidad humana. Examina los efectos netos de la intervención –positivos y negativos, primarios y secundarios, intencionales o no– sobre el bienestar general de la población, la cohesión social y la estabilidad institucional, más allá de los resultados inmediatos de los productos entregados.

El mayor impacto del programa gira en torno a la consolidación de la paz, gracias al enfoque de paz que asumió el proyecto en la extensión y cuyo resultado es significativo en el desarrollo de las actividades en el territorio.

Como se ha mencionado en otros criterios de evaluación, masivamente se señaló que la consolidación de la paz se logró merced de los resultados en desestructuración de prejuicios e imaginarios negativos sobre la población migrante y retornada y la adquisición de una mayor comprensión del fenómeno de movilidad humana.

Es altamente significativo los cambios comportamentales del equipo humano encargado en los municipios focalizados de brindar la atención, gestionar los servicios y propender por la integración. Quienes han consolidado una actitud prosocial, empática, asertiva, situada y apropiada. Adquirieron un lenguaje inclusivo, que evita los juicios de valor y promueve la reintegración.

“Hubo pues muchos testimonios, ¿verdad?, tuvimos la oportunidad de poder apoyar a estas personas, al poder reintegrarlas a la sociedad, tener esos de talleres de sensibilización en las áreas que estaban alejadas para poder recibirlos, ¿verdad? Porque pues muchas personas los ven como bueno, es un migrante, es uno que pide dinero, es uno que anda con hambre, pero pues tuvimos la oportunidad de sensibilizar también a la población

que estaba a nuestro alrededor, a las escuelas, personas que estaban a nuestro alrededor para que ellos pudieran recibirlos, ¿verdad?, de una manera diferente, no tratándolos con discriminación, sino poderlos apoyar”. (Entrevista Agencia Implementadora)

Señalan además que estos cambios comportamentales se extendieron en las comunidades de acogida, en una comprensión masiva del fenómeno y un esfuerzo colectivo por facilitar los procesos comunitarios para que se logre una inclusión efectiva.

“Yo te puedo decir que sí, acabo de estar en Esquipulas bajo el proyecto de este Deportes por la paz y tú ves, o sea, cómo la comunidad está actuando porque eran jóvenes, tanto de la comunidad acogida, refugiados, solicitantes, migrantes, dentro de un mismo espacio, todos juntos, sin distinción, totalmente. integrados. Entonces, desde mi punto de vista, te podría decir yo que sí.” (Entrevista Agencia Implementadora)

Además, no se han presentado conflictividades en los territorios, lo cual era previsible, dado el alto nivel de estigmatización que tiene la movilidad humana. Así que señalan como evidencia de la consolidación de la paz, la receptividad que ha adquirido la comunidad para gestionar con el fenómeno.

“en términos de conflictos sociales como tal, conflictos entre caravanas y comunidades o entre comunidades y municipalidad, entre fuerzas de seguridad y migrantes, por ejemplo, no estamos viendo muchos incidentes” (Entrevista institución pública)

Entonces, observan una oportunidad de sostenibilidad en esta transformación visible, que en voz de la misma comunidad es mucho más contundente:

“Yo diría que otro de los resultados principales es el cambio en la cultura o en los patrones incluso culturales, conductuales, digamos, transformaron muchas prácticas ya que los veían como naturalizadas y escuchar un grupo, por ejemplo, de mujeres decir: Es que eso no, no está bien. Yo orienté a una compañera porque para que buscara ayuda y orienté a una persona para que pudiera buscar una atención especializada. Ahora mi familia, ¿cómo se ha transformado? Mis hijos ya expresan y exigen sus derechos” (Entrevista Organización de la sociedad civil). Adicionalmente, la comunidad reconoce la importancia de una mayor empatía: “No es fácil por eso si nos debemos sensibilizar y ser más humanos, para entender a los migrantes antes de juzgarlos”. (Grupo Focal comunidad de acogida), lo que es terreno fértil para lograr cambios significativos en la convivencia, solidaridad y construcción de paz.

Reconocen el fortalecimiento de las capacidades de los líderes que influye en las dinámicas comunitarias, una sensibilización extendida que facilita la reintegración, sin embargo, es una actividad que debe masificarse, mantenerse, consolidarse y llegar a todos y cada uno de los ciudadanos.

“Se ha logrado el fortalecimiento de las capacidades de algunos líderes y miembros de los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES-. Un aspecto importante que puedo resaltar es que ya se habla más del tema y eso es parte de la sensibilización. Sin embargo, aún es necesario continuar capacitando y sensibilizando porque no se ha llegado a todos la población y aún sigue habiendo resistencia al trato y atención de los migrantes por desconfianza y miedo” (Entrevista Institución Pública)

En contraste, la cooperación trinacional es reconocida como un espacio estratégico para conocer las buenas prácticas, realizar los reportes de ejecución y aclarar la transversalización del enfoque de paz, pero no lo reconocen como un espacio de toma de decisiones que influyera en la manera como operó el programa en cada país.

Las opiniones expresadas en cuanto a los efectos de la coordinación trinacional son escasa, además de su importancia estratégica, preocupa quién tomará el liderazgo de la coordinación trinacional y se desconoce cómo funciona la financiación de la misma: *“No sé si cuál ha sido, cuál es la sostenibilidad de ese espacio, si por ejemplo alguno de las instituciones van a mantenerlo o van a seguir convocando. Lo que hemos hablado es que mínimamente si existiera alguna institución que está dispuesto a tomar el liderazgo, fácilmente se podría mantener el espacio, ya que se puede aprovechar la tecnología para hacer espacios virtuales. Es decir, tal vez no hay fondos para reunir todos presencialmente en algún país para un encuentro de dos, tres días, que obviamente es costoso, pero dado que se tiene las plataformas virtuales no debería ser difícil. Pero honestamente no podría decir que, si eso ya está establecido y va a continuar”* (Entrevista Agencia Implementadora)

Ha trascendido la comunicación tripartita la comunicación tripartita a través de los grupos de whatsapp, algunos encuentros virtuales, pero se requiere conformar y consolidar comunidades de aprendizaje.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Impacto	Alto	Alto	Alto

1.5 Relevancia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

Este criterio examina la medida en que los objetivos y el diseño de la intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. Se evalúa la alineación estratégica del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (específicamente ODS 10 y 16), los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas (UNSDCF) en cada país y las políticas nacionales de movilidad humana. Asimismo, analiza la validez de la Teoría del Cambio planteada y si esta se mantuvo pertinente frente a la evolución del contexto.

En cuanto a la relevancia del programa, esta se evaluó en relación con el mandato para la consolidación de la paz, que, como se ha dicho en otros apartados es la variable con mayor evidencia de resultado por la implementación del enfoque de paz que se tradujo en una narrativa que sensibilizó instituciones, personas y

comunidades, cuyo resultado más visible es la desestructuración de prejuicios y estereotipos negativos facilitando la reintegración de las personas que enfrentan el fenómeno de movilidad humana.

La relevancia en relación con los objetivos de desarrollo sostenible, particularmente el ODS 10: Reducir la desigualdad entre países y dentro de ellos; y ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas, se puede afirmar que el programa se alinea con éstos propósitos, contribuye en el ODS 10 a través de la coordinación trinacional, en aras de la solidaridad y aunar esfuerzos conjuntos para lograr mayores impactos, aunque en sí mismo es insuficiente para disminuir la desigualdad que estructuralmente enfrentan los tres países de manera histórica. En contraste, el programa contribuye de una manera más certera en el ODS 16, dado que la columna estratégica del programa es la transversalización del enfoque de género que facilita los procesos de construcción de paz haciendo de la paz misma un medio para consolidar los objetivos. Los demás enfoques transversales corroboran la apuesta de inclusión del programa que resulta clara y contundente para todos los actores.

En cuanto a las necesidades de los beneficiarios, el programa vincula a todos los actores en el diseño e implementación, para garantizar que la oferta programática sea pertinente con las necesidades que manifiestan las comunidades de los municipios focalizados. No obstante, lo anterior, el resultado es que realizan una atención primaria parecida a la ayuda humanitaria de emergencia, que facilita la estabilización para luego entrar en la oferta para la reintegración.

Al respecto, las comunidades reconocen la importancia de la atención a la población que enfrenta los problemas de la movilidad humana, en cuanto a tener un trato digno y acceso a servicios básicos que les permita un tránsito en condiciones o la posibilidad de reintegrarse, *“Nos sentimos tristes por las condiciones que viven y que conocemos y muchas veces no sabemos realmente qué hay detrás de esas historias” (Grupo focal comunidad acogida)*. Sin embargo, la mayor dificultad es la resistencia con la pobreza histórica, en el sentido de que dichos servicios se cuestionan a la luz del acceso de los habitantes habituales quienes también enfrentan restricciones en materia de bienes, servicios y garantías de derecho: *“Algunos miembros de la población no ven justo que se les atienda a personas de otros países y que no los brinden a los propios ciudadanos. En algunos casos se ven como competencia sobre todo cuando se refieren a retornados” (Grupo Focal Comunidad acogida)*

La prioridad de los grupos objetivos en ese contexto es resistir y re - existir en las comunidades de acogida transitorias, mientras logran instalarse en sus destinos finales, pero requieren un soporte humanizado que les permite lograr sus objetivos. En esa medida, la oferta programática trasciende el soporte transitorio para brindarles una acogida definitiva que implica la integración o reintegración, promoviendo oportunidades de acceso.

Los diferentes actores consideran que la participación de los beneficiarios en el diseño e implementación del programa garantiza que la respuesta institucional esté alineada con su entorno y contexto.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Relevancia	Alto	Alto	Alto

1.6 Sostenibilidad

¿Durarán los beneficios?

El criterio de Sostenibilidad examina la capacidad de las contrapartes nacionales e institucionales para apropiarse de los resultados, los marcos normativos, las capacidades y los mecanismos de coordinación creados por el proyecto. Se analiza la existencia de mecanismos financieros, técnicos y políticos que aseguren la continuidad de las acciones de consolidación de la paz y el abordaje de la movilidad humana una vez que finalice la intervención. Esto incluye evaluar la integración de las iniciativas del proyecto en las estructuras presupuestarias y programáticas de los gobiernos e instituciones locales.

Los resultados de la evaluación con respecto a la sostenibilidad marcan una tendencia reservada, señalando de manera específica que la principal estrategia de sostenibilidad es que las administraciones locales asignen un presupuesto para financiar los puntos de atención y servicios que recibe la población migrante y retornada, garantizando la continuidad de la iniciativa. Pero en contraste el mayor reto gira en torno a la financiación del mismo: un gobierno nacional en tránsito de cambio democrático, el retiro de la ayuda humanitaria y apoyo al desarrollo de USAID, los costos del programa versus la reducción del presupuesto público y finalmente las relaciones público -privadas cuyos cambios cíclicos influyen en la continuidad y consolidación.

Señalan que existe el interés por parte de las instituciones públicas nacionales y locales, lo que se traduce en voluntad política para afianzar la atención y garantía de derechos de la población migrante y retornada, adjudicándose al proyecto la transferencia de conocimientos para dejar capacidad instalada. No obstante, lo anterior, los vehículos de financiación aún no se encuentran resueltos.

Para las comunidades la falta de recursos por parte del Estado y recientemente de la Cooperación Internacional, frente a la alta demanda que exige la población vulnerable histórica, así como migrante y retornada, es poco esperanzador en el mediano y largo plazo. *“El fenómeno migratorio es un tema muy amplio con múltiples factores y eso debe de analizarse sobre todo a nivel de país para poder atenderlo de mejor forma” (Grupo Focal Comunidad acogida)*

Por lo anterior, el mayor riesgo que se materializa para la continuidad de las actividades estratégicas del proyecto son, los potenciales vehículos de financiación, seguido de la incertidumbre que tiene el fenómeno migratorio en cuanto a dimensión numérica, cuyo obstáculo dificulta conocer de antemano el número potencial de personas que el programa debe atender, por lo tanto, la planeación - actividad imprescindible- no se realice.

Finalmente, el programa no cuenta con una estrategia de sostenibilidad. Es más, con una estrategia de salida del programa, que permita un flujo continuo de atención, pero una diferenciación para los miembros.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Sostenibilidad	Bajo	Bajo	N/A

1.7 Coherencia

¿En qué medida encaja la intervención?

El criterio de Coherencia examina la relación de la intervención con otras acciones del mismo portafolio (o cartera) del financiador, y con iniciativas de otros socios de desarrollo. Analiza dos dimensiones: Coherencia Interna, evaluando la compatibilidad y complementariedad entre los diferentes componentes del proyecto trinacional (Honduras, Guatemala y El Salvador); y Coherencia Externa, asegurando que el proyecto esté alineado y refuerce las estrategias y agendas de otros actores clave en la subregión, evitando la duplicidad de esfuerzos y asegurando sinergias para la consolidación de la paz y la respuesta a la movilidad humana.

El programa es altamente coherente, lo que se manifiesta en la claridad del mismo para todos los actores y los niveles. Las entrevistas multiactor, coinciden en señalar que, el programa fue lo suficientemente claro, motivando una coordinación en territorio efectiva, evitando la duplicidad y logrando una mayor efectividad de las acciones.

Lo anterior se manifiesta en la coordinación entre agencias para no duplicar acciones, acordar objetivos, procesos y metodologías, para no generar una variopinta de expectativas por parte de la comunidad, alineación con iniciativas de política y decretos reglamentarios estratégicos nacionales y la vinculación de los actores en todas las etapas.

En cuanto a la coherencia externa, como también se ha señalado en este documento, el programa logró cohesión social, coexistencia pacífica, prevención de conflictos y desestructuración de estereotipos, lo cual se capitaliza en valor agregado del programa entre medios y fines.

Se integra el enfoque de paz con mucha fuerza en la transferencia de conocimientos, narrativa y aplicación en las acciones afirmativas. Y aunque se mencionan otros enfoques, estos no tienen una visibilización concreta en procesos o resultados.

No obstante lo anterior, para las comunidades de acogida, la sensibilización es un reto siempre latente, porque persisten los miedos que produce los estigmas *“Los migrantes sufren discriminación y se les tacha de delincuentes, con tatuajes, sin educación y se refuerza con su condición porque en la mayoría de los casos no cuentan con papeles y documentación”* (Grupo Focal Comunidad de acogida)

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Coherencia	Alto	Alto	Medio

1.8 Catalítico

¿Cuál fue el valor agregado o el efecto multiplicador de la inversión del proyecto?

El criterio Catalítico examina si la intervención generó un valor agregado en relación con su escala y presupuesto. Evalúa la capacidad del proyecto para actuar como un desencadenante para cambios más amplios, logrando movilizar la acción de otros actores (gobierno, sector privado, socios de desarrollo) o apalancar recursos adicionales (financieros, técnicos o políticos) que de otra manera no habrían sido invertidos en los temas de consolidación de la paz y movilidad humana. En esencia, se busca determinar si la intervención impulsó cambios sistémicos y estableció una base para una acción sostenida que fue adoptada por sus contrapartes.

Sobre el efecto catalítico del proyecto en cuanto a vehículos financieros diversos que aporten a la sostenibilidad del proyecto no es muy claro en la mayoría de las organizaciones entrevistadas. Aunque reconocen iniciativas tendientes a la movilización de recursos, como la planeación, creación de políticas y decretos e inclusión en programas nacionales y locales, sin que se hayan concretado hasta el momento, pero con una buena probabilidad. No obstante, mayoritariamente señalaron que no pueden identificar una posibilidad de apalancar recursos o reconocer una actividad en el marco del proyecto que promoviera tal cosa:

“Pues yo creo, o sea, creo que, si esto hubiese sido promovido desde el inicio del proyecto, seguramente sí se hubiese logrado, pero lamentablemente no; o sea, yo lo pude ver, o sea, el proyecto daba como para poder hacer este apalancamiento” (Entrevista Agencia Implementadora)

No obstante lo anterior, reconocen que el programa ha motivado la financiación de iniciativas que se convirtieron en hitos relevantes para consolidar los objetivos del programa e incluso las entidades gubernamentales han apropiado ciertas actividades claves.

“Claro, por ejemplo, el proyecto Bus del Empleo, es un proyecto que va de forma itinerante a las 22 zonas de la ciudad de Guatemala porque nuestra área de suscripción es el municipio. Dentro de estas atenciones hay de todo tipo, guatemaltecos que viven en las diferentes zonas de la ciudad de Guatemala y personas que no son guatemaltecos y que acceden a estos servicios” (Entrevista agencia implementadora)

“Sí, definitivamente creo que el seguir acercándonos con nuevas iniciativas, por ejemplo, a los municipios o en nuestro caso al sector privado, que es digamos el enfoque principal de la parte de empleabilidad, fue importante y ha mantenido a socios que, digamos, de alguna forma retoman con siguientes fases de proyectos o iniciativas” (Entrevista agencia implementadora)

Lo que se evidencia es una forma espontánea de financiar actividades estratégicas y complementarias del programa, en especial a través de la inversión pública y una participación privada especialmente en los temas de reintegración económica.

La transversalización del enfoque de paz, es una de las cuestiones capitales consideradas innovadoras, por la forma en que se relaciona el enfoque con la movilidad humana y logra resultados concretos en materia de cambios de perspectivas y comportamientos que facilita la convivencia pacífica y la reintegración.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Catalítico	Bajo	Medio	N/A ³⁰

1.9 Tolerancia y riesgo a la innovación

¿La gestión del riesgo permitió la innovación?

El criterio tolerancia y riesgo a la innovación evalúa la capacidad del proyecto para operar en entornos de alta incertidumbre, un rasgo común en proyectos de consolidación de la paz. Este análisis se enfoca en dos dimensiones: primero, la efectividad de la gestión de riesgos (matriz de riesgos y protocolos de seguridad) para mitigar amenazas a la implementación y a los participantes (especialmente mujeres y jóvenes); y segundo, la medida en que la gestión del riesgo fomentó la experimentación y la innovación. Se valora la existencia de un espacio operativo que permitió al equipo del proyecto aprender de los fracasos y adaptar metodologías no probadas para maximizar el impacto en un contexto cambiante.

El mayor riesgo que señalan los diferentes actores institucionales entrevistados fue sensibilizar a las instituciones y comunidades sobre la movilidad humana con enfoque de paz, porque implicaba cuestionar de alguna manera la visión que habían arraigado sobre esta población. La desestructuración de estereotipos tenía una alta probabilidad de resistencia por parte de instituciones y comunidades. Lograr penetrar el enfoque de paz en todas las actividades fue la estrategia más eficaz para lograr dicha sensibilización. La narrativa logró

³⁰ N/A: No aplica. La responsabilidad o gestión de algunas acciones no aplica para todos los actores

penetrar todos los niveles mejorando la implementación de las actividades y logrando transformaciones positivas.

El segundo riesgo que mencionan gira en torno a la dificultad por conocer la magnitud, es decir, el número de personas que pueden estar enfrentando temas de movilidad. La coyuntura política y las medidas tomadas por el gobierno de Estados Unidos, sugerían una oleada de cientos de miles de personas, que excediera las capacidades de cualquier institución, sumada a la falta de experiencia en la atención a este tipo de fenómenos. Frente a este riesgo, la coordinación nacional y local sumada a las estrategias de planeación permitieron tener escenarios previstos.

En contraste, identifican varios elementos innovadores como los enfoques diferenciales, la perspectiva de paz, la consolidación de iniciativas locales, las metodologías, entre otras.

“El enfoque de paz, sin duda, la característica de esta porción de extensión del proyecto. Esa fue la insistencia de la sede. Necesitamos evidencias de cómo el tema de la movilidad humana se relaciona con la consolidación de la paz. Necesitamos fortalecer esa narrativa institucional. Necesitamos que el enfoque se aplique a políticas públicas” (Entrevista agencia implementadora)

Por su lado, las organizaciones de la sociedad civil aprecian el nivel de participación que tuvieron tanto en el diseño como en la implementación, y la participación en los espacios en que se desarrollaron las actividades. *“la metodología de medios de vida (...) por ejemplo, el tema de una estrategia, una alianza denominada Turintegra, en alianza con una iniciativa privada, de la cual empresarios contrataron a personas solicitantes de la condición de refugiados y refugiadas” (Entrevista Organización de la Sociedad Civil)*

Para las entidades públicas, el proyecto inspiró iniciativas trascendentales como el bus del empleo: *“Sí, el llevar un bus del empleo que esté preparado y diseñado para poder realizar entrevistas simuladas, un furgón que está equipado con tecnología y equipo básico de computadoras, para que los vecinos y personas que quieran tener la oportunidad de capacitarse lo usen, como una un centro de capacitación móvil. Entonces, para nosotros una innovación” (Entrevista a Institución de Gobierno)*

Adicionalmente, PNUD sede Guatemala realizó una publicación no solo innovadora sino sumamente relevante: *“Yo creo que lo más innovador fue el índice de actividad migratoria. Eso fue sí, sin lugar a dudas. Está publicado en la página del PNUD” (Entrevista agencia implementadora)*

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Tolerancia y riesgo a la innovación	Alto	Alto	Medio



1.10 Localización

¿Fue la focalización geográfica la más idónea para los objetivos del proyecto?

Como se ha mencionado la participación de las partes interesadas incluyendo a la población beneficiaria se les vinculó a través de mecanismos que facilitaron el diálogo, la interacción, el trabajo colaborativo y los acuerdos.

Las organizaciones de la sociedad civil afirman lo siguiente, cuando se les pregunta si se les consultó en todas las etapas del proyecto: *“Sí fuimos tomados en cuenta, creo que parte de eso es que formamos parte del ente coordinador actualmente, se nos escuchó”*. Para evidenciar su participación activa, agregaron: *“Tuvimos varios espacios donde pudimos ver cómo estábamos haciendo el trabajo, qué desafíos, cómo mejorar, qué soporte y asesoría nos podía dar la agencia y hasta donde nosotros también podíamos avanzar en nuestras metas como parte del proyecto (...) o sea, se tomaba en cuenta la a las comunidades para preguntarles y plantear desde sus necesidades un plan de trabajo para la siguiente para el siguiente tiempo, por ejemplo, a nivel semestral. Fueron como buenas prácticas que tuvimos, de poder sentarnos, evaluar qué hemos hecho, qué nos falta hacer, cómo nos fue con esto, qué podemos mejorar, y lo hacíamos con el nivel bilateral, pero también nosotros lo hemos hecho como una práctica institucional en las comunidades, de que otras cosas quisieran aprender, porque también es no solo imponer un contenido, sino también saber de que puedes adaptar las líneas de trabajo del proyecto con las necesidades también de la comunidad”*.

Por su parte las agencias implementadoras tienen como mandato realizar diagnósticos participativos y hace parte integral de sus procedimientos las consultas informadas, los acuerdos y la instalación de mesas de diálogo. *“ Sí pasó (...) Los diagnósticos participativos son la base para nuestra priorización de actividades y anualmente se hace como toda una evaluación de la estrategia y ahí se corrigen y se ajustan los programas, ¿no? Incluidos los de actividad. Entonces, anualmente sabíamos que teníamos ciertos resultados que alcanzar, pero la intervención como tal se evaluaba posterior a los diagnósticos participativos”*.

Esto evidencia un nivel de cumplimiento en la vinculación de los actores diversos en el diseño e implementación del programa.

En la misma línea el proyecto fortaleció las capacidades institucionales, lo que facilitó habilitar puntos de atención de servicios en los municipios priorizados, atendiendo la demanda de necesidades prioritarias. *“Había una estructura de gobernanza nacional (...) significó que siempre tuvieron la oportunidad de recibir la información acerca del avance del proyecto, los riesgos, la ejecución financiera, el avance en indicadores, toda la información programática.”*

Si esta vinculación garantiza la sostenibilidad es una hipótesis que debería ser evidenciada, pero se puede garantizar con estos hallazgos la vinculación amplia de los actores, la apertura dialógica, los acuerdos como procesos en permanente desarrollo y el espíritu de solidaridad y colaboración. El proyecto eleva las capacidades y habilidades institucionales, camino mediante el cual, sostiene la atención particular.

El apoyo del programa es capital en la prevención, atención y reintegración de la población migrante y retornada.

Guatemala	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Localización	Alto	Alto	Alto

2 Honduras

2.1 Pertinencia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

El análisis de la pertinencia examinó en qué medida la intervención se diseñó y ejecutó de acuerdo con las necesidades, prioridades y desafíos del contexto en el que se desarrolló. Este criterio permite valorar la relación entre los objetivos planteados por el proyecto y las demandas reales del entorno (institucional, comunitario o sectorial), así como su alineación con las políticas públicas, estrategias nacionales y marcos de cooperación del socio implementador.

El anclaje del proyecto en los marcos normativos de cada país es fundamental para su pertinencia y viabilidad, en el caso de Honduras, se alineó con los siguientes:

- **Ley de protección al hondureño migrante y sus familiares (Decreto 106-2013)³¹:** Su objetivo es establecer un marco de protección para los hondureños en el exterior, sus familias en Honduras y aquellos que son retornados, garantizando el respeto a sus derechos humanos.
 - Alineación: El proyecto se alinea con esta ley en todo su quehacer, desde el fortalecimiento del Sistema Integral de Atención al Migrante Retornado (SIAMIR) hasta la promoción de iniciativas de reintegración que aseguren un retorno digno.
- **Proceso de construcción de una política migratoria integral:** Es el esfuerzo actual del gobierno hondureño por crear una política de Estado que aborde la migración de forma integral y coordinada.
 - Alineación: El proyecto es altamente pertinente al alinearse con este proceso en curso, posicionándose como un socio que puede brindar asistencia técnica y fortalecer las

³¹ Congreso Nacional de Honduras. (2013). Ley de Protección de los Hondureños Migrantes y sus Familiares, Decreto 106-2013.

capacidades de la Secretaría de Gobernación y el Instituto Nacional de Migración (INM) en su formulación.

- **Ley para la prevención, atención y protección de las personas desplazadas internamente:** Aprobada en 2022, esta ley es pionera en la región y busca prevenir el desplazamiento y proteger a las víctimas de este fenómeno.³²
 - Alineación: El proyecto establece como una prioridad el apoyo a la implementación de esta ley, por ejemplo, mediante el acompañamiento en el diseño de planes y estrategias de trabajo que definan el marco nacional de gobernanza de la ley.

Respecto a la alineación con marcos normativos, Honduras se alineó con el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2022-2026, específicamente con el efecto 1.3 (producto 1.3.2) y el efecto 3.1 del UNSDCF 2022-2026.

- **Efecto 1.3:** Las instituciones públicas fortalecen sus capacidades de planificación, gestión y gobernanza para el desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. El proyecto contribuye de manera directa a este efecto a través de su asistencia técnica para la implementación de la Ley de Desplazamiento Interno y la actualización de la Estrategia Nacional de Reintegración. Al fortalecer la capacidad del Estado para gestionar la movilidad humana desde un enfoque de paz y derechos, el proyecto es un instrumento para la consecución de este efecto. El producto 1.3.2 se enfoca específicamente en el fortalecimiento de la gobernanza local, algo que el proyecto aborda en sus municipios priorizados al capacitar a funcionarios y fortalecer espacios multiactor.
- **Efecto 3.1:** Las personas, especialmente las que viven en condiciones de vulnerabilidad, se benefician de un entorno seguro y protector, acceden a la justicia y ejercen plenamente sus derechos humanos. Esta alineación es central para el mandato del proyecto. Todas las actividades orientadas a la protección de personas en movilidad (niñez, mujeres, población LGBTQ+), la prevención de la violencia y la discriminación, y la promoción de la cohesión social son contribuciones directas a la creación de un entorno más seguro y protector, tal como lo establece este efecto del Marco de Cooperación.

Las agencias implementadoras, las instituciones de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil coinciden en afirmar que el proyecto fue adecuado. La movilidad humana es una problemática evidente, compleja y dinámica sobre la cual no se había presentado una respuesta coordinada desde la subregión ni focalizada en los municipios que deben afrontarla.

“Definitivamente fue muy pertinente. Fue muy importante para nosotros (...) por Honduras pasaban muchísimo migrantes, porque en Honduras pasan dos cosas: no solamente generamos migración, sino que también somos receptores, pero sí somos un paso obligado. En este sentido, (...) se lograron establecer prioridades para poder atender a la población migrante y garantizarle sus derechos, que eso también es fundamental. Y aparte también de eso generar los diálogos internos, porque aquí hay muchas instituciones involucradas” (Entrevista Institución de Gobierno)

³² Congreso Nacional de Honduras. (2022). Ley para la Prevención, Atención y Protección de las Personas Desplazadas Internamente.

Como podemos observar la pertinencia se relaciona de manera particular con la coordinación que se logró entre las agencias de desarrollo presentes en el país y las instituciones de gobierno, para lograr concretar una oferta en materia de atención y gestión de servicios para la población migrante y retornada, una ruta al menos que mitigue las vulnerabilidades a las que dicha población está expuesta.

La delegación de Honduras participó activamente en todos los espacios de coordinación. La Secretaría de Relaciones Exteriores expuso los datos, desafíos y buenas prácticas del país en materia de movilidad humana. En el intercambio de soluciones, el Distrito Central presentó su programa "Corazón de Pueblo", enfocado en la atención integral a migrantes. Como resultado de las mesas de trabajo y el análisis conjunto, la delegación hondureña acordó como siguiente paso buscar estrategias para enfrentar los desafíos derivados de un posible aumento de retornos a futuro.

No obstante, la complejidad que presenta la movilidad humana en Honduras, está vinculada a un contexto de alta desigualdad, necesidades básicas insatisfechas, altos niveles de violencia, que alimentan un contexto difícil y una violencia estructural complejo de abordar a partir de un solo punto focal problemático. Por lo que la demanda en materia de garantía de derechos, estabilización socio-económica y apertura de acceso a bienes y servicios se convierte en sí mismo en un reto. Las organizaciones de la sociedad civil, lo expresan así: *“Si respondieron a las necesidades reales de las personas en movilidad humana. Pero faltaron algunas acciones ¿qué le puedo decir? Hay tantas necesidades en estos pueblos, que abordarlas todas pues es difícil. Entonces pienso que hicieron lo que estaba dentro de sus manos”.* (Entrevista a Organización Sociedad Civil)

Ahora bien, en cuanto a la estrategia para lograr la consolidación de la paz, el programa fue clave en materia de financiación para la atención a víctimas de la violencia. *“En el caso particular de Honduras, digamos, fue clave por el financiamiento, pero también como los recursos públicos en materia de desplazamiento interno por violencia no es algo que necesariamente se tenga en las agendas o priorizado o con recursos ya identificados. Entonces, en el caso particular de Honduras, uno de los principales vacíos de protección, en la respuesta (...)”* (Entrevista Agencia implementadora). El principal logro en materia de consolidación de la paz, fue estructurar una respuesta institucional coordinada para atender o abordar a las víctimas de violencia en sus diferentes manifestaciones, especialmente a quienes se deben desplazar forzosamente. Si bien, existían instituciones que les ofrecían habitación y alimentos temporales, el país no contaba con una ruta ni con una iniciativa que permitiera motivar la regulación en la garantía de derechos a quienes han sufrido una vulneración. El proyecto influyó en la discusión de decretos, leyes y políticas tendientes a replicar y expandir el proyecto. *“Hay sistemas de asilo (...) Pero en materia de proteger a víctimas de la violencia que se han desplazado, identificamos como uno de esos principales vacíos de protección y el proyecto PBF ha sido eh clave, digamos, para lograr consolidar esa respuesta”* (Entrevista agencia implementadora)

En consecuencia, podemos concluir que el proyecto se convirtió en una respuesta contundente, frente a un vacío institucional evidente, que motivó y ayudó al sector gobierno a reflexionar y elaborar instrumentos y rutas para dar una respuesta más coordinada y diferenciada garantizando los derechos de los habitantes de su territorio.

En la relación de la oferta programática del proyecto y las necesidades expresadas por las comunidades y beneficiarios, el hallazgo principal es que *“Este proyecto respondía a las necesidades de la mesa de mujeres migrantes y desplazadas, que había planteado una agenda de acciones y lo que hacía el proyecto era apoyar*

en la implementación de esta mesa de mujeres migrantes y desplazadas” (Entrevista Organización de la sociedad civil). Lo que implica que la comunidad ya había demandado una oferta de servicios y que el programa terminó respondiendo a una solicitud puntual, al menos así lo interpretan algunas organizaciones de la sociedad civil.

Ahora bien, Honduras asocia el proyecto con la prevención y atención de violencias como una evidencia de la contribución a la consolidación de la paz. Generalmente consideran que las causas de la movilidad humana, están asociadas a algún tipo de violencia ya sea porque el detonador es violencia directa (amenazas), estructural (falta de oportunidades socioeconómicas) o culturales (paradigmas). Por lo que la necesidad urgente es prevenir y atender la población expuesta a este tipo de violencia en particular.

Dicho esto, la contribución del programa dentro de su agenda para lograr la consolidación de la paz, es significativa en cuanto prevención y atención de violencias, promoción del tejido social y la incidencia sobre el sector público para que pueda apropiarse las respuestas necesarias y consolidar una ruta de atención.

“Si, yo creo que el proyecto tenía como este enfoque de género también de abordar causas asociadas a violencia de género y demás. En el caso particular de Honduras, digamos que estas estrategias, estos enfoques como diferenciados se tratan desde el trabajo de fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil y redes o liderazgos comunitarios sobre todo en el eje de prevención de violencia de género, ¿no?, en sus diferentes manifestaciones” (Entrevista Organización de la sociedad civil).

Hay una percepción generalizada positiva sobre el proyecto en relación a su aporte a la consolidación de la paz, que se traduce en prevención y atención de violencias, promoción de cohesión social y convivencia pacífica; así como el logro de tener un punto de atención a la población en los territorios que enfrentan el fenómeno con mayor magnitud, valorando la dignificación de quienes transitan o se establecen en los territorios de acogida. Adicionalmente, mencionan de manera particular el enfoque de género, en donde la participación de las organizaciones de mujeres ha sido fundamental para que el proyecto cumpla con las necesidades diferenciadas reales que venían demandando desde hace un tiempo.

También, se destaca la voluntad y el compromiso de las instituciones gubernamentales y los liderazgos comunitarios, quienes se han apropiado del proyecto, sus productos y sus resultados; y han hecho extensivas las iniciativas que contribuyen en la consecución de los objetivos:

“(…) acá tenemos productos concretos, tenemos cajas de herramientas que justamente buscan abordar eso, que sean como replicables por liderazgos comunitarios, por lideresas y que sea como un factor que permita, digamos, conectar a las personas que están en riesgos con respuestas tanto de organizaciones, pero también respuestas institucionales. Entonces, yo diría que sí, que sí hay como un avance significativo en eso. (entrevista agencia implementadora)

Finalmente, la pertinencia en cuanto a las prioridades y estrategias nacionales, se evidencia en la iniciativa del Plan Nacional de Reintegración, *“una herramienta muy útil porque nos permitió conocer qué es lo que están haciendo las demás agencias e instituciones estatales en materia de migración, coordinar esfuerzos para la atención a la población migrante y retornada, por ejemplo, extraer más lazos de comunicación con el observatorio de desarrollo social a través de sistema SIAMIR, que permite acceder a las bases de datos que*

tiene el sistema de información y atención a la población migrante y retornada. Facilitó en el aspecto de identificar, tener los datos para llamar e identificar a la población migrante y poderle brindar la atención y servicios, que tanto lo necesitan. Permitió identificar mujeres migrantes retornadas que requieren atención psicosocial, así como también a la población de niñez hondureña migrante y retornada para el desarrollo de actividades lúdicas, artísticas, así como también la dotación de kits escolares”. (Entrevista Institución de gobierno)

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Pertinencia	Alto	Alto	Alto

2.2 Eficacia

¿La intervención está logrando sus objetivos?

La eficacia mide la medida en que la intervención logró sus objetivos estratégicos de consolidación de paz y cohesión social en el contexto de movilidad humana. Analiza el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Marco de Resultados, ponderando tanto la cobertura cuantitativa de las metas como la calidad de los beneficios entregados a las poblaciones priorizadas (mujeres, jóvenes y migrantes). Asimismo, valora la adaptación de la estrategia ante los desafíos operativos en los tres países.”

Este criterio es relevante porque califica la contribución del proyecto, la coordinación y sinergias y la incorporación de enfoques transversales.

Las instituciones públicas reconocen que el proyecto fue fundamental en elevar capacidades institucionales y profesionales para desarrollar acciones afirmativas en la atención y reintegración de personas en movilidad humana, tanto migrantes como retornados. *“El proyecto contribuyó en la capacitación del personal, en el apoyo que nosotros tuvimos a los Oficiales de Campo y los oficiales que llevan la temática con la población que ha sido retornada al país. Nos ayudó o contribuyó en la creación de la herramienta o sistema MERE, como te lo mencionaba, es una herramienta vital de lo que es el Plan Nacional de Reintegración”*. (Entrevista institución pública).

Lo que se puede observar, es que la atención a la población migrante y retornada era prácticamente inexistente, cuando los casos se presentaron, se abordaron a través de otros programas sociales, lo cual si bien ofrecía algún tipo de ayuda, ésta no correspondía con la demanda, la necesidad, un abordaje integral o la mitigación de las causas.

Si bien el fenómeno de la migración y luego enfrentar el fenómeno de la población retornada era evidente para el país, se evidenció un desconocimiento traducido en descripción, magnitud y explicación del tema por parte de la ciudadanía y de los establecimientos de gobierno. La sensibilización en este caso, no solo fue la puerta de entrada sino que logró derribar resistencias y generar una comprensión profunda de ésta coyuntura socioeconómica que implica la migración y el retorno actualmente.

“Creo que ha contribuido porque había mucho desconocimiento. Aquí hay diferentes oficinas, una que atiende a temas discapacitados, una que atiende a adulto mayor, una que atiende realmente a jóvenes y ese tipo de cuestiones. Entonces, por parte de estas unidades había mucho desconocimiento, la verdad, sobre la problemática, hasta yo a veces sentía que no había la forma realmente por parte de estas unidades que realmente ya tienen diferente cantidad de público, la forma de cómo comprender la problemática que viene este tipo de poblaciones. Entonces creo que ha apoyado a la gente que trabaja en estas unidades tenga como conciencia sobre la problemática para ver cómo le dan seguimiento, cómo le dan solución y cómo le dan atención a este tipo de personas que es totalmente diferente a otro tipo de poblaciones vulnerables. Creo que ha apoyado bastante en eso, en concientizar, en visibilizar la problemática que es bastante latente en el distrito central para poder dar una atención óptima, adecuada y realmente digna”. (Entrevista institución pública).

En el caso de Honduras, se resalta principalmente, la creación de instrumentos, como se mencionó el sistema MEREa y también el SIAMIR - dedicado al sistema de atención al migrante: *“Con el apoyo que hemos logrado con OIM a través del proyecto trinacional y también de otros cooperantes, hoy en día posiciona con un liderazgo el sistema de atención al migrante retornado SIAMIR. Entonces, yo creo llevarnos a ese nivel, porque también nos estuvieron apoyando con una consultoría más permanente aquí en el nivel central para poder ir orientando, definiendo las acciones que se requerían para el levantamiento de la información” (Entrevista Institución pública)*

Para las organizaciones de la sociedad civil y los beneficiarios, el proyecto logra sus resultados a través de las estrategias de capacitación que facilitan la comprensión de la movilidad humana, la relación del enfoque de paz con el abordaje la migración y el retorno, que se traduce en una mayor sensibilidad con el tema, la gestión de oferta para la atención de la población y la prevención de conflictividades.

“A través del diplomado, un diplomado que se desarrolló, obtuve nuevas herramientas para la identificación y la atención de las personas migrantes retornadas, en los diferentes contextos que existen, por ejemplo, en uno de ellos y fue de mucho provecho ese diplomado, pude obtener más facilidad, inclusive convergimos con varias instituciones gubernamentales y nos sirvió para trazar toda una ruta en atención a la población migrante retornada, unir esfuerzos” (Entrevista organización de la sociedad civil)

Ahora bien, cuando evaluamos este criterio en virtud de la coordinación y las sinergias entre las diferentes entidades, podemos identificar de inmediato que existe un reconocimiento significativo en la gestión de trabajar colaborativamente y generar mecanismos eficaces que facilitaran la implementación y evitará duplicar los esfuerzos en el terreno.

En ese sentido, las instituciones de gobierno valoran los espacios de coordinación y el liderazgo de las agencias implementadoras. Estas últimas, hacen una transferencia de conocimientos, fortalecen capacidades institucionales y logran que las instituciones públicas se sumen a la sincronización de los esfuerzos:

“Créame lo que yo hoy mismo hago una llamada a Guatemala y me resuelve inmediatamente o ellos para acá, se hace más ágil cuando tenemos esa confianza y esa interacción con los colegas. Yo creo que ese bien es bien importante. Un segundo punto es el tema de los espacios. Es precisamente cuando hacemos las cosas y planificamos conjuntamente, porque entonces significa que si hacemos si hacemos planificación conjunta, establecemos prioridades, entonces empezamos a hablar el mismo idioma. Entonces no nos disparamos, no disparamos que unos por un lado, otros por otro, sino que vamos apuntando en una misma dirección” (Entrevista institución pública).

Lo que se puede identificar en el relato es que la coordinación se convierte en la columna vertebral de la implementación. El reconocimiento técnico de las agencias implementadores les otorga un papel de liderazgo que respeta las instancias públicas, que sumada a la voluntad política asumen una actitud de apertura y aprendizaje, facilitando la interacción y operación en terreno.

Valoran la conexión de conocimientos, como parte de la coordinación y sinergias, como insumos para generar confianza, identificar buenas prácticas, solicitar orientación o sugerencias: *“(…) compartir experiencias también eso fue otro bien importante. ¿Por qué? Porque a lo mejor nosotros no habíamos hecho eso porque no lo habíamos abordado, pero tal vez El Salvador ya va adelantando algo, lo compartimos o igual Guatemala o nosotros como Honduras. Lo importante es compartir experiencia y cómo nos ayudamos. Y le voy a decir que con los colegas de Guatemala, El Salvador y Honduras, tenemos una muy buenas relaciones profesionales” (Entrevista Institución Pública).*

La principal argumento para explicar las sinergias institucionales, es que se sumaron varios factores como: Reconocer la situación de movilidad humana, como un tema evidente, urgente y complejo, la ausencia de oferta institucional para población migrante y retornada, el reconocimiento del liderazgo y las capacidades técnicas de las agencias implementadoras, la sensibilización que causó el tema en funcionarios y colaboradores. Todo lo cual se tradujo en identificar un propósito y agenda común y la necesidad imperiosa de articular y coordinar esfuerzos para lograr los objetivos.

Hay un reconocimiento de la existencia de la coordinación trinacional y de la importancia de sus actividades en la conexión de conocimientos, la claridad en la explicación de la relación del enfoque de paz con la migración y el retorno, lo cual promovió la cohesión social, la convivencia pacífica y la prevención de violencias. La imperiosa necesidad de coordinar las acciones nacionales para maximizar los recursos. Es decir, existe un reconocimiento en la coordinación de las agencias implementadoras y la suma de aliados que trabajaron colaborativamente.

En cuanto a la incorporación de los enfoques transversales, se evidencia que todas las instituciones participantes, incluyendo las comunidades y beneficiarios reconocen que las actividades derivadas del proyecto, incorporan de diferentes manera el enfoque de género, jóvenes y paz. *“Yo creo que sí hay avances en el tema de brindar una atención diferenciada y creo que es una de las cosas que la institución ha hecho mucho a las autoridades a través de diferentes recomendaciones que se han enviado, por ejemplo, al Instituto*



Nacional de Migración, que se brinde una atención diferenciada para los niños, niñas, adultos mayores, mujeres, personas con discapacidad en los diferentes centros de atención a personas migrantes, pero también en las delegaciones del mismo Instituto Nacional de Migración” (Entrevista Institución gobierno).

La primera forma en que se hace evidente es en las actividades de capacitación, donde hay un reconocimiento significativo de aprendizaje y comprensión: *“Claro, nosotros en realidad, en los procesos de capacitación e información que nosotros brindamos todos tienen un enfoque de género, tienen un enfoque en derechos humanos, porque pues nosotros nos derivamos de la Subsecretaría de Justicia, entonces nosotros lo enfocamos en la necesidad de acceso o que se les garantice los derechos a esas personas”.* (Entrevista Institución Pública).

Masivamente reconocen que se han elevado capacidades institucionales y profesionales en los enfoques diferenciales, su relación con la garantía de derechos fundamentales, con la construcción de paz, con la promoción de la dignidad y la justicia, con ofrecer una respuesta pertinente que responda a la complejidad.

A la capacitación se suma iniciativas diferentes, en especial, instrumentales, que facilitan la transversalización de éste enfoque en las actividades: *“Hemos estado estableciendo esos procesos, por ejemplo, ya establecimos un modelo a partir del tema de la formación y capacitación, también ya tenemos unos lineamientos en relación al trabajo de género que se hicieron a través de ciertas consultorías, se logró avanzar en establecer esos parámetros de trabajo. Así es que ya tenemos por ejemplo, varios instrumentos por ejemplo tenemos uno sobre política, primero tenemos lo que yo decía, las buenas prácticas, si se sistematizó sobre el tema de las buenas prácticas para la cuestión de la presupuestación sensible a género. Ya eso nosotros lo tenemos y eso ya tenemos ya la cuestión de la política. También se hizo un autodiagnóstico de igualdad de género”* (Entrevista Institución Pública).

A la capacitación, los instrumentos y el diseño de actividades sensibles a los enfoques transversales, se suma que también que lograron incorporar dicho enfoque en la planeación y monitorear e identificar resultados: *“Así es que como tenemos un plan estratégico, tenemos ya un marco de resultados y también ese marco lo hemos logrado nosotros concatenar con distintos marcos de cooperación, por ejemplo, con el de las Naciones Unidas, con el de cooperación española, con la agencia de cooperación japonesa, con las Unión Europea (...) ya lo incorporamos en nuestros planes operativos y también ya les estamos diciendo que estamos incorporando recursos”* (Entrevista Institución Pública).

Finalmente, la contribución del proyecto en la incorporación de los enfoques transversales, trascendió en la postulación de la ley de desplazamiento, *“la ley ya menciona, digamos, algunos enfoques, pero consideramos que no eran todos. Entonces, ahora bien, todo un proceso de investigación, de discusión sobre cuáles otros enfoques y principios deberíamos considerar para la ley. Entonces, fue interesante porque efectivamente se identifican elementos necesarios que tienen que quedar ahí, (...) en el caso de Honduras, al menos las instituciones públicas ya todas cuentan con especialistas en género, tienen que tener Unidades de Género, por ejemplo, el caso nuestro que trabajamos con direcciones específicas de protección a IDPS, pues nosotros somos quienes capacitamos, informamos a las personas”* (Entrevista Institución Pública)

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficacia	Alto	Alto	Alto

2.3 Eficiencia

¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

Este criterio analiza la relación operativa entre los recursos invertidos (financieros, humanos, materiales y de tiempo) y los resultados generados (cualitativos y cuantitativos). Se evalúa la capacidad de la gestión del proyecto para convertir estos insumos en productos tangibles de la manera más óptima posible, examinando si la intervención se ejecutó dentro de los plazos previstos (oportunidad) y si la asignación presupuestaria respondió a criterios de racionalidad y rentabilidad, en comparación con otras posibles alternativas de ejecución.

Las agencias implementadoras coinciden en afirmar que lograron realizar la ejecución del proyecto, con una asignación de recursos restringida, pero que el compromiso de ellos, sumado a la voluntad políticas de las entidades públicas y los aliados, genero un efecto multiplicador. *“Sí, con los pocos recursos que teníamos creo que alcanzamos más de lo que nos habíamos propuesto” (Entrevista agencia implementadora)*. La designación de personal fue una contribución para lograr los objetivos: *“claro que sí, porque como ya lo hemos mencionado, pues ha ayudado a que estas municipalidades puedan brindar una mejor atención, que también estén sensibilizadas sobre el tema, que lo repliquen en otras municipalidades y que otras instituciones pues también haya destinado tanto recurso humano como monetario para poder ayudar a mejorar estos servicios” (Entrevista institución pública)*. En suma, consideran que ejecutaron con eficiencia, en virtud de las variables de magnitud del proyecto, restricción presupuestal y coordinación de acciones.

En cuanto los tiempos, consideran también que fue poco el tiempo: *“Yo creo que hemos logrado mucho con tan poco tiempo y tan corto presupuesto (...) tuvimos por suerte, ¿verdad?, una segunda fase para nosotros” (Entrevista agencia implementadora)*. Lo cual relacionan con la sostenibilidad y el impacto de los objetivos del proyecto, dado que consideran que se requiere un mayor tiempo para dejar apropiado los procesos, consolidar los resultados y lograr los impactos.

Para finalizar, los temas relacionados con la gestión de la información y el proceso de monitoreo de la ejecución, manifiestan que es complejo con retos significativos porque: i) se deben coordinar y homologar los

instrumentos de captura de información; ii) no hay personal dedicado para la captura, depuración de información y análisis de la misma, iii) consolidar la información a través del enlace trinacional; iv) la dificultad en tiempos para registrar la información: “¿por qué están reportando de forma diferente? entonces, parte de mi función era promover que homologaran información y si no venía homologada yo lo hacía (...) entonces, lo que sale de país sale como equipo de país y la homologación y la información requerida salía de una sola fuente, ¿verdad? que era mi caso cuando era oficial de monitoreo de evaluación (...) Luego, ya había un oficial de M&E para el Trinacional que antes no había, ¿verdad?, sino que dependía como del punto focal de cada país (Entrevista agencia implementadora)

Hay una enorme carga de trabajo en el proceso de monitoreo y evaluación, que se ha intentado mejorar, pero que demanda mayores tiempo y personal. El proyecto finaliza con un oficial MEL Trinacional quien tiene que homologar y consolidar la información, pero a su vez depende de la captura de información que realicen sus enlaces país y ellos sus enlaces locales. Esta cascada puede ser poco eficiente al carecer de controles de calidad. “Él reúne la información de las tres agencias y luego la de los tres países (...) creo que es algo que ha mejorado en esta fase” (Entrevista agencia implementadora)

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficiencia	Medio	Medio	N/A

2.4 Impacto

¿Cómo cambia la situación la intervención?

Este criterio analiza los cambios significativos y duraderos en el contexto de intervención, evaluando si el proyecto ha contribuido a la transformación de las causas estructurales del conflicto o a la mitigación de factores de riesgo asociados a la movilidad humana. Examina los efectos netos de la intervención –positivos y negativos, primarios y secundarios, intencionales o no– sobre el bienestar general de la población, la cohesión social y la estabilidad institucional, más allá de los resultados inmediatos de los productos entregados.

Honduras, de manera particular ha señalado, que la contribución del proyecto en la consolidación de la paz, se manifiesta en la significativa sensibilización de instituciones, comunidades y beneficiarios en torno al tema, fortaleciendo las capacidades para comprender el fenómeno de la migración y el retorno. Las instituciones se han apropiado y comprometido en promover mecanismos duraderos y acciones para la prevención y atención de violencias en sus diferentes manifestaciones, incluyendo la migración forzada y el retorno como una de las formas de violencia que requiere de una atención diferenciada, restitución de derechos y dignificación. Este

conjunto sin duda promueve una convivencia pacífica y hace un llamado a la cohesión social, sin que esto logre manifestarse aún de manera concreta.

Dicho lo anterior, las organizaciones de la sociedad civil afirman que merced del proyecto *“Hay menos tensión entre las personas. ¿Por qué? Porque nos hace convivir, nos proporciona un sentido de pertenencia y de identidad este tipo de actividades”*. Esto se explica porque encuentran esperanzador la posibilidad de acceder a bienes y servicios, tanto para la población que enfrenta la migración o el retorno y las comunidades de acogida. *“Imagínese un chico que de repente haya emigrado y que no haya tenido una oportunidad de tener lo que ahora(...) creo que eso les hace tener como que más esperanza”*

Otro hallazgo relevante que mencionan son las capacidades que han adquirido los equipos humanos de las instituciones que diseñan, gestionan, habilitan y brindan la información de rutas de atención, quienes han demostrado una enorme sensibilidad con el tema, un aprendizaje apropiado que se refleja en las formas cómo abordan la movilidad humana y que se destaca en el trato a la población: *“los espacios de formación y de intercambio nos han servido también para decirles, bueno, esta es la manera en la que se debe atender esta población por estas y estas razones (...) Ha sido como una mejora permanente en los últimos tres años, también en el trabajo de campo, me permite observar que efectivamente hay como una mejora en el abordaje directo a la población, pero además los mecanismos de referencia han mejorado considerablemente”* (Entrevista institución pública). A lo que se suma una preocupación genuina por la garantía en materia de derechos humanos: *“Nosotros hemos cumplido (...) ahora tenemos canales de referencia, canales de remisión o de trabajo conjunto interinstitucional para garantizar los derechos en su conjunto de las personas con que han sido vulnerados sus derechos. Entonces, sí, me parece que ha habido grandes logros en términos de abordaje interinstitucional”* (Entrevista institución pública).

Las instituciones públicas al igual que las organizaciones sociales evidencian cambios de comportamiento positivos, mayor empatía y disminución de la discriminación: *“Sí, de hecho, eso era el objetivo del proyecto, sobre todo con el acceso al empleo. Y eso se logró a través de los actores que nos ayudaron a nivel local, la Cámara de Comercio, que es un enlace entre las empresas privadas, enlace con las alcaldías y enlace con las personas beneficiarias. Ellos nos ayudaron mucho a disminuir esa discriminación, sobre todo en la obtención de los empleos con las personas retornadas”* (Entrevista institución pública).

En resumen son enfáticos en afirmar que hay resultados visibles en la atención y protección, pero consideran que es insuficiente los resultados en materia de paz y reintegración.

La otra variable de este criterio está relacionada con la coordinación y colaboración entre los tres países y entre las instituciones al interior de cada país. Sobre lo cual Honduras evidencia un trabajo articulado tanto interno como externo. *“hay una buena coordinación entre los diferentes países de la región, sobre todo actualmente, incluso han mejorado en temas de registros migratorios, generando, por ejemplo, a través del Instituto de Migración que solamente una de los países pueda hacer el registro. Creo que se ha mejorado en temas de registro, en tema de atención, pero no solo personas que viajan de manera regular, sino de manera irregular. Yo creo que han habido avances para mejorar mecanismos de regularización de las personas en movilidad y eso es algo significativo”* (Entrevista Organización de la sociedad civil).

Sin embargo, las agencias implementadoras difieren de la sociedad civil, consideran que la coordinación es compleja y difícil, reconocen los espacios que ésta promueve y los mecanismos de diálogo, pero la misma no es orientadora ni decisoria. *“Creo que los espacios generados han servido como intercambio de experiencias para compartir buenas prácticas y cada país lo ha adaptado a su contexto específico y también a las posibilidades que tiene cada país. Entonces sí, entonces en todo caso mi respuesta sería que es parcial, parcialmente los resultados de la coordinación” (Entrevista agencia implementadora)*. También indican que el fortalecimiento de la coordinación y cooperación requieren un mayor esfuerzo financiero para concretarse: *“necesitamos más fondos para eso. Lamentablemente los fondos no tenían, para lograr eso se necesita muchísimo dinero”*.

En suma, el impacto es visible en la contribución del proyecto en la consolidación de la paz, en las variables mencionadas: sensibilización, calidad del servicio de atención y protección, desestructuración de estereotipos. Además, existe un reconocimiento de la coordinación trinacional en materia de gestión de conocimientos, sin que trascendiera en la orientación o toma de decisiones. Ambos aspectos, de acuerdo a sus opiniones requiere de un proceso de consolidación.

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Impacto	Medio	Medio	Medio

2.5 Relevancia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

Este criterio examina la medida en que los objetivos y el diseño de la intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. Se evalúa la alineación estratégica del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (específicamente ODS 10 y 16), los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas (UNSDCF) en cada país y las políticas nacionales de movilidad humana. Asimismo, analiza la validez de la Teoría del Cambio planteada y si esta se mantuvo pertinente frente a la evolución del contexto.

Como se ha mencionado, los diferentes actores han reconocido la relevancia del proyecto en cuanto a la consolidación de la paz. Pero un hallazgo significativo en este criterio, es que la *Ley sobre Desplazamiento* desató un debate intenso en el cual el proyecto jugó un papel relevante porque había avanzado el fortalecimiento de capacidades y conocimiento sobre el enfoque de paz en el abordaje de migración y retorno. *“El tema de la ley de desplazamiento, generó el tema de conocimientos de lo que es desplazamiento interno (...)”*

Adicionalmente, consideran que previo al proyecto era prácticamente inexistente el manejo del tema en el país, con el enfoque de paz, no solo se logra tender puentes con la migración y el retorno, sino que contribuye en la desestructuración de violencias a partir de la reflexión sobre prejuicios y estereotipos *“muchas de las actividades que se programaban, fueron cambiando y fluctuando a poder crear una cultura de paz”* (Entrevista agencia implementadora)

Como se ha mencionado, el resultado más significativo es el fortalecimiento de las capacidades en la prevención, atención y protección de las personas que se encuentran en movilidad humana. *“Fortalecer las capacidades de las instituciones de gobierno y creo que algo mismo un poco el cambio de actitud que se tuvo por este segundo, porque al poder tener un proyecto, digamos, que está permanentemente trabajando, que contraparte, hay acciones que tienen impactos que son relevantes, creo que a muchas instituciones le pareció interesante, creo que el hecho de extenderlo, durante un poco más lo que ayudó es poder aliviar muchas parte de las crisis también”*(Entrevista agencia implementadora)

Las instituciones públicas han adaptado el enfoque y se han sintonizado con la narrativa del enfoque de paz, la transversalización de los enfoques, el trato digno y el restablecimientos de derechos.

En cuanto a la respuesta a las necesidades de los beneficiarios, consideran que es sumamente relevante, pero es importante tener en cuenta que previo al proyecto la oferta programática era prácticamente inexistente. El programa no es sólo indispensable, sino que además generó unos mecanismos de solución a una problemática evidente con altas probabilidades de seguir creciendo en magnitud y complejidad.

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Relevancia	Alto	Alto	Alto

2.6 Sostenibilidad

¿Durarán los beneficios?

El criterio de Sostenibilidad examina la capacidad de las contrapartes nacionales e institucionales para apropiarse de los resultados, los marcos normativos, las capacidades y los mecanismos de coordinación creados por el proyecto. Se analiza la existencia de mecanismos financieros, técnicos y políticos que aseguren la continuidad de las acciones de consolidación de la paz y el abordaje de la movilidad humana una vez que finalice la intervención. Esto incluye evaluar la integración de las iniciativas del proyecto en las estructuras presupuestarias y programáticas de los gobiernos e instituciones locales.

Existe un consenso generalizado sobre la importancia de continuar el proyecto, no obstante, explican que si bien existen avances en materia de políticas públicas, reglamentación y programas, la garantía de la sostenibilidad es compleja. Se ha insistido en los planes nacionales y municipales para apropiarse de los recursos que permitan la continuidad, particularmente en la atención a la población en los municipios focalizados. Gestión que se convierte en la columna capital de la sostenibilidad de las acciones del proyecto.

Sin embargo, los retos que enfrentan son cuantiosos, iniciando por los cambios administrativos y burocráticos tanto en las agencias implementadoras, quienes enfrentan uno de sus mayores desafíos históricos en materia de desfinanciación y el cambio de gobierno, lo que implica una renovación en los equipos institucionales, quienes habían aprendido y apropiado el conocimiento en la materia. Así las cosas, los cambios institucionales tanto de las agencias implementadoras como del gobierno, se convierte en un potencial riesgo de revés del programa e implica mayores tiempos en la transferencia de conocimientos.

“Bueno, el tema de la sostenibilidad, precisamente el sistema de las Naciones Unidas. Hoy por hoy ha llegado un nuevo representante, el representante residente anterior del PNUD y la representante también, la coordinadora residente básicamente fueron acompañantes de este gobierno muy cercanos. Ya les ha tocado salir por el mandato, que tiene de 3 años, pero han llegado nuevos representantes, yo creo que estamos estableciendo esas relaciones nuevamente, precisamente (...) yo formo parte para del nuevo proceso de planificación de Naciones Unidas para la cooperación 2026 2028 por ahí” (...) “Creo que lo que podría cambiar son las instituciones rectoras. Por ejemplo, nos ha pasado que por el observatorio de desarrollo social, estaba en una secretaría y pasó a otra” (Entrevista agencia implementadora)

Sumado a lo anterior, está el riesgo de la financiación de las acciones del programa. Aunque se evidenciaron planes de transición, escenarios de implementación, alianzas de cooperación, la mayor carga está en las entidades territoriales quienes deben mantener la operación de la atención, sin el acompañamiento acostumbrado.

“Hay debilidades. Porque no voy a decir que todo es perfecto, sería una falacia. La debilidad es que el gobierno central con el gobierno local todavía no se alinean. Esa es otra escalera que hay que subir. En el gobierno central, está la atención, está la derivación, está la respuesta, pero en los gobiernos locales es otra brecha que debemos de cubrir” (Entrevista institución pública)

Para finalizar este apartado, el aseguramiento a la sostenibilidad, está dado por el avance de las iniciativas en materia de políticas públicas, regulación y arquitectura interinstitucional para atender a la población retornada o migrante: *“Bueno, mayormente con la política pública, que ya tenemos de movilidad humana, que ya fue aprobada por la corporación. Ahora lo que tenemos que hacer es tener un presupuesto ya interno municipal porque nosotros sí logramos tener un presupuesto del gobierno central. Ya el gobierno hace una transferencia de gobierno central, pero no hemos logrado tener un presupuesto interno municipal para poder trabajarlo” (Entrevista Institución pública)*

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Sostenibilidad	Bajo	Bajo	N/A

2.7 Coherencia

¿En qué medida encaja la intervención?

El criterio de Coherencia examina la relación de la intervención con otras acciones del mismo portafolio (o cartera) del financiador, y con iniciativas de otros socios de desarrollo. Analiza dos dimensiones: Coherencia Interna, evaluando la compatibilidad y complementariedad entre los diferentes componentes del proyecto trinacional (Honduras, Guatemala y El Salvador); y Coherencia Externa, asegurando que el proyecto esté alineado y refuerce las estrategias y agendas de otros actores clave en la subregión, evitando la duplicidad de esfuerzos y asegurando sinergias para la consolidación de la paz y la respuesta a la movilidad humana.

Se hace evidente en la narrativa de las entidades entrevistadas, que el programa impulsó el trabajo colaborativo interinstitucional, las entidades manifestaron un enorme interés y voluntad política que se tradujo en la coordinación de las acciones. *“Yo creo que, ese trabajo interinstitucional que se pudo hacer a través del proyecto, de alguna manera fortaleció los vínculos a través de las instituciones a nivel central con los gobiernos locales y creo que eso es rescatable” (Entrevista Agencia implementadora)*. Se convirtió en un hecho imprescindible la articulación entre las agencias implementadoras, quienes hacen gestión y alianzas con el sector privado en diversos sectores y hace presencia en el territorio con una agenda amplia de atención, por esta razón, el primer eslabón para dichas agencias fue crear mecanismos de diálogo para organizar el trabajo de manera colectiva. Luego unificar ese diálogo con el sector público y en ese mismo orden dirigirse al territorio, donde dicha coordinación sumaba más actores como las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones gubernamentales locales y las del orden central que tienen presencia allí.

La coordinación interagencial implicó actividades administrativas, financieras, gerenciales, técnicas y operativas: *“Se articuló, por una parte, financiamiento, por ejemplo, algunos de los fondos fueron utilizados para fortalecer la atención a la población niñez migrante y retornada, así como también a la población de mujeres que han sido víctimas de violencia de género. También permitió el acceso a tecnología para la atención e identificación, contábamos con tecnología, por ejemplo, equipo tecnológico como laptop portable que nos permiten brindar una atención oportuna a través de la donación de esos fondos con personal y equipo de apoyo para implementar estas acciones. Fue un apoyo mutuo, con algunos fondos o liquidez para sufragar y complementar la atención a la población migrante y retornada” (Entrevista institución pública)*.



En resumen la coordinación interna sucede entre las agencias implementadoras, de las agencias al sector público y de éstos con el territorio, instituciones gubernamentales locales, organizaciones de la sociedad civil y beneficiarios.

El siguiente nivel de coherencia está en función de la externa, el hallazgo más importante es la contribución del programa a las iniciativas de política nacional: *“(...) también nos ha apoyado mucho en el impulso de la política nacional de atención al migrante y retornado, que hoy en día no está aprobada, pero que ya está, como bien dice, en el despacho de las máximas autoridades para que ellos puedan tomar decisiones, pero sí ha sido importante el apoyo, el asesoramiento o acompañamiento que nos ha dado en todo este proceso” (Entrevista institución pública).*

Además de lo anterior, se puede evidenciar que el programa impulsa una gestión de recursos en especie, para complementar las acciones, que se traduce en gestión de personas, horas de trabajo, tecnología, instrumentos de planeación, etc.

Por último, sobre la inclusión de los enfoques transversales, las entidades implementadoras, públicas y de sociedad civil, consideran que son fundamentales para orientar una atención mucho más certera y empática. La forma en que hacen la inclusión es diversa que va desde la sensibilización hasta lograr desarrollar acciones afirmativas. Reconocen con mayor ahínco las capacitaciones y luego la mención sobre la focalización específica poblacional.

“Creo que las capacitaciones que tomaron el personal fue lo más vital, donde se vieron estos diferentes temas y que ellos pudiesen recrear dentro de la institución o en diferentes actividades de campo (...) nosotros en realidad en los procesos de capacitación, información que nosotros brindamos todos tienen un enfoque de género, tienen un enfoque en derechos humanos” (Entrevista organización sociedad civil)

Para las instituciones públicas, los enfoques transversales son un tema técnico sobre el cual pueden tener mayores capacidades: *“El aporte ha sido más como técnico ver el tema de género que es muy latente en este momento, igualmente ver el tema de los derechos humanos fundamentales universales, para poner una atención realmente adecuada a este tipo de poblaciones (...) Igualmente, muchas veces nos mandan marcos o leyes realmente internacionales para poder ver la forma de cómo aplicarlas de alguna u otra forma, por lo menos con el tema de las atenciones” (Entrevista institución pública)*

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Coherencia	Alto	Alto	Alto

2.8 Catalítico

¿Cuál fue el valor agregado o el efecto multiplicador de la inversión del proyecto?

El criterio Catalítico examina si la intervención generó un valor agregado en relación con su escala y presupuesto. Evalúa la capacidad del proyecto para actuar como un desencadenante para cambios más amplios, logrando movilizar la acción de otros actores (gobierno, sector privado, socios de desarrollo) o apalancar recursos adicionales (financieros, técnicos o políticos) que de otra manera no habrían sido invertidos en los temas de consolidación de la paz y movilidad humana. En esencia, se busca determinar si la intervención impulsó cambios sistémicos y estableció una base para una acción sostenida que fue adoptada por sus contrapartes.

El criterio catalítico revisa en primer lugar, la capacidad para apalancar recursos, como mencionamos el programa impulsó la coordinación de acciones, en medio de lo cual, algunas instituciones, especialmente del sector público y agencias implementadoras, agregaron recursos complementarios para lograr los objetivos planteados, lo cual se puede tomar como un efecto del proyecto. No obstante, esa gestión de recursos no debería leerse como un resultado sostenible o una acción de réplica o escala, si bien fue una iniciativa genuina y complementaria, dicha gestión de recursos no responde a una estrategia de sostenibilidad que garantice la continuidad de las acciones.

Como se ha mencionado anteriormente, y es necesario reiterar, el programa ha impulsado la gestión de políticas, programas y planeación que facilite después la capacidad para apalancar recursos: *“Sí, en realidad sí nos ha ayudado porque como antes mencionaba, pues nos facilitó el poder iniciar el proyecto de la creación de políticas públicas municipales para la institucionalización de los centros de conciliación municipal. También nos contribuyó a que se pudiera crear un protocolo de atención a las personas de movilidad humana y que se pudiera poner en práctica en las municipalidades y pues también nos ha ayudado a fortalecer los centros de conciliación municipal que se han organizado con la donación de insumos”* (Entrevista Institución Pública)

De esta manera, la capacidad de apalancar recursos está en función de que el sector público pueda sostener las acciones: *“gracias al apoyo que nosotros tenemos, cuatro oficinas municipales que fueron las oficinas que fueron apoyadas por el proyecto. Entonces, podemos decir que gracias al apoyo que nos dio el proyecto, las oficinas municipales fueron fortalecidas, como tuvieron una mayor fortaleza y pudimos pedir la apertura de nuevas oficinas municipales”*. (Entrevista Institución Pública)

En contraste, lo que evidencia el proyecto es la capacidad para habilitar procesos, que se traduce en la coordinación entre sectores y niveles central y territorial para ejecutar acciones afirmativas, lo que implicó superar barreras administrativas, generar procesos transversales, desbloquear barreras operativas y promover el trabajo colaborativo.

De lo anterior, se deduce que el programa motivó el fomento a la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo. La creación de nuevas oficinas, puntos focales, rutas de gestión y acción colectivas.

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Catalítico	Bajo	Medio	N/A

2.9 Tolerancia y riesgo a la innovación

¿La gestión del riesgo permitió la innovación?

El criterio tolerancia y riesgo a la innovación evalúa la capacidad del proyecto para operar en entornos de alta incertidumbre, un rasgo común en proyectos de consolidación de la paz. Este análisis se enfoca en dos dimensiones: primero, la efectividad de la gestión de riesgos (matriz de riesgos y protocolos de seguridad) para mitigar amenazas a la implementación y a los participantes (especialmente mujeres y jóvenes); y segundo, la medida en que la gestión del riesgo fomentó la experimentación y la innovación. Se valora la existencia de un espacio operativo que permitió al equipo del proyecto aprender de los fracasos y adaptar metodologías no probadas para maximizar el impacto en un contexto cambiante.

El mayor riesgo que indican los actores era lograr la credibilidad de abordar el tema de migración y retornados desde un enfoque de paz. *“O sea, obviamente el riesgo número uno es que la gente no comprendiera el enfoque. Que a pesar de todo el proceso de fortalecimiento existiera esa renuencia de cambiar esa forma de trabajar” (Entrevista Agencia Implementadora).*

No solo se trataba de un riesgo técnico, es decir, la comprensión de las instituciones entre la construcción de paz y la atención a la población migrante y retornada, sino lograr acercarse a las comunidades y trabajar con las personas con un enfoque que invita a desestructurar paradigmas, imaginarios y estereotipos; de una u otra forma es intervenir en patrones culturales. *“Entonces, cambiar esa percepción, que el tema de asegurar un retorno integral y evitar precisamente que la gente quiera migrar y que a lo interno de las comunidades hay un proceso de discriminación y xenofobia, todo esto era un riesgo, un riesgo incluso de que los mismos socios que estaban en terreno, no quisieran involucrarse, porque obviamente trabajar en comunidades es un riesgo, hay comunidades que por temas de seguridad, es bien complicado entrar, hay que hacer un proceso para trabajar ahí, teníamos ese riesgo de que las personas, por ejemplo en nuestro caso nosotros no entregamos dinero, no entregamos kits, no entregamos capital semilla, entonces ese era otro riesgo, que realmente si íbamos a tener personas interesadas en participar porque nosotros no estábamos dando nada, porque el donante no permite que se gasten este tipo de, que se realicen este tipo de gastos, entonces da miedo obviamente al inicio, primero saber cómo vamos a implementar este enfoque, si los funcionarios van entender, si al final ellos van a querer cambiar su forma de trabajar (Entrevista Agencia Implementadora).*

Otro riesgo que se menciona y es absolutamente relevante era lograr la credibilidad en el territorio, tanto de las instituciones públicas como de la sociedad civil. *“Cuando se realizaba la convocatoria, la población a veces no creía que pudiera desarrollarse la actividad” (Entrevista Institución pública). Implicaba convencer no solamente a las personas sino a las instituciones, lograr una coordinación no sólo operativa, sino un colectivo con la misma actitud, que fuese creíble: “La falta de credibilidad que tenían también las instituciones estatales dentro de la población de sociedad civil. Una vez implementado el taller, la gente quedaba como sorprendida por todo el esfuerzo que se está haciendo con ellos y como ellos estaban participando desde su comunidad, cómo este proyecto le permitía contar su historia y contarla a otros vecinos de la localidad a través del arte, de la de la pintura también ayudó, por ejemplo,*

en la comunicación dentro de los mismos migrantes en una comunidad”. (Entrevista Institución pública).

Ahora bien, en cuanto a innovación y generación de aprendizajes, es necesario insistir en la apreciación que tienen sobre las capacitaciones, particularmente del enfoque de paz, que logró una mayor sensibilidad, empatía, cambios en el lenguaje y el abordaje del tema y de la población. Al tiempo se convirtió en un hito de innovación, la paz como enfoque, como método estaba lejos de ser concebido en Centroamérica y mucho menos para abordar la complejidad de un fenómeno como el de migración y retorno. Comprender cómo el enfoque de paz, genera puentes de diálogo, incide en la desestructuración de violencias se convirtió en un resultado significativo del proyecto.

“En la parte de innovación era cómo poner este tema de paz en la agenda central de las instituciones y del gobierno. Y creo que parte de los de todos estos resultados que te hemos comentado y todo lo que se ha logrado avanzado fue eso, hacerlo de alguna manera de forma nueva” (Entrevista agencia implementadora)

Adicionalmente, la experiencia de conocer buenas prácticas, lecciones aprendidas e intercambio de conocimientos, fue no solo novedosa sino inspiracional. *“Sí, pienso que esos abordajes, de trabajo colectivo, estos temas de compartir experiencias, estos temas también de que todo era muy digital, que nos reunimos virtual. Entonces siento que había encuentros innovadores donde había oportunidades para ampliar el impacto y la sostenibilidad” (Entrevista Instituciones Públicas)*

También, mencionar la participación activa de todos los actores y metodologías inclusivas como una cuestión fundamental para lograr resultados *“Yo creo que una cosa esencial fue la inclusión de las comunidades muy a pesar de que el enfoque era bastante institucional (...) en estos procesos, por ejemplo, el haber articulado con las comunidades fue un enfoque novedoso, porque, por ejemplo, al poner tener en la mesa de mujeres migrantes y desplazadas como parte de un grupo de personas que producían herramientas para proteger a las personas, ya es un cambio de quiénes brindan respuesta, porque ya no solo tienes la responsabilidad sobre el Estado, sino que ves una responsabilidad compartida” (Entrevista Institución Pública)*

Y finalmente mencionaron cuestiones creativas: *“el tema de utilizar el arte, el graffiti, la pintura, por ejemplo, como herramientas innovadoras a través del arte para sensibilizar sobre la temática, haciendo murales en algunas salidas de la ciudad, en algunas entradas de las comunidades”.* (Entrevista Institución Pública)

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Tolerancia y riesgo de innovación	Alto	Alto	Medio

2.10 Localización

¿Fue la focalización geográfica la más idónea para los objetivos del proyecto?

El criterio de Localización examina la idoneidad estratégica y el fundamento de los territorios, municipios y puntos focales seleccionados para la implementación del proyecto. Se evalúa si la selección geográfica se basó en un análisis riguroso de las dinámicas de conflicto y movilidad humana (ej. corredores de migración, altos índices de riesgo o necesidades), y si dicha focalización maximizó el potencial de la intervención para la consolidación de la paz y la cohesión social. Asimismo, se analiza si el nivel de concentración o dispersión geográfica de las acciones fue el más apropiado para la gestión eficiente de los recursos y la consecución de efectos duraderos a nivel subregional y local.

Como se ha podido observar a lo largo de los resultados de la evaluación, el programa promovió la inclusión de todos los actores, sectores y niveles tanto en el diseño como en la implementación, razón por la cual, la participación ha sido altamente valorado, cuyo resultado principal es la evidente coordinación de las acciones entre agencias, instituciones y niveles territoriales, incluyendo las organizaciones de la sociedad civil, la comunidad y por supuesto quienes enfrentan la migración o el retorno. *“Siempre estuvimos presentes, honestamente también le voy a decir, tal vez yo no pude estar en todas en el 100%, pero sí los operativos sí estuvieron presentes siempre, o sea, los que llevaban el caso al tema de la implementación a nivel de campo, como le decíamos”* (Entrevista Institución Pública)

Las organizaciones de la sociedad civil dijeron: *“En realidad pues sí nos sentimos como parte del proyecto, sí nos sentimos escuchados, porque nosotros el enfoque que le dábamos o el apoyo que requerimos de ellos como ser el que facilitarían los procesos de capacitación y los procesos de donación de insumos pues, no lo no fueron aprobados y ya se implementaron y, pues, consideramos que ha sido como el apoyo que nos han dado”* (Entrevista organización de la sociedad civil) A lo que agregaron: *“Siempre hemos tenido espacios para para diálogo, ¿no? Previos durante y posteriores al a la conformación de proyectos y en este caso no ha sido la excepción”*.

El proyecto además logró fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de las instituciones públicas nacionales y territoriales, de las agencias implementadoras en el territorio y de las organizaciones de la sociedad civil, que se tradujo en la movilización de iniciativas de políticas y planeación para poder darle continuidad a las acciones del programa.

Todos los actores involucrados consideran que el programa fue no solo útil en relación con la oportunidad y pertinencia, sino que responde con una problemática presente con carácter de urgente. Las instituciones gubernamentales se encuentran sensibilizadas y movilizadas en torno al tema, han elevado sus capacidades y habilidades y se encuentran gestionando planes para lograr una etapa de establecimiento y consolidación de los resultados del programa.

Honduras	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Localización	Alto	Alto	Medio

3 El Salvador

3.1 Pertinencia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

El análisis de la pertinencia examinó en qué medida la intervención se diseñó y ejecutó de acuerdo con las necesidades, prioridades y desafíos del contexto en el que se desarrolló. Este criterio permite valorar la relación entre los objetivos planteados por el proyecto y las demandas reales del entorno (institucional, comunitario o sectorial), así como su alineación con las políticas públicas, estrategias nacionales y marcos de cooperación del socio implementador.

Los diferentes actores de El Salvador reconocen que el tema movilidad humana es un fenómeno que enfrenta el país desde hace muchos años, pero que recientemente se ha intensificado su dinámica y complejidad. Razón por la cual, encuentran el programa sumamente pertinente, alineado con los intereses institucionales del sector público y las necesidades de las comunidades y personas que deben enfrentar el problema.

“Para mí sí fue sumamente pertinente por varios motivos: Una porque el tema de movilidad humana estaba alineado con una de las prioridades nacionales contenido en nuestro plan de nuestro marco de cooperación de Naciones Unidas en El Salvador. Adicionalmente, porque también era una prioridad del gobierno el tema de la movilidad humana, sobre todo porque El Salvador tiene bastante población fuera del país y de eso depende casi una cuarta parte de del producto interno bruto” (Entrevista Agencia implementadora)

En relación con la pertinencia en la estrategia para lograr la consolidación de la paz, el país valora los resultados del enfoque de paz porque evidencian que logra prevenir conflictos, desestructurar estereotipos, promover la convivencia pacífica y facilitar la cohesión social. *“El proyecto fue bastante pertinente, ya que*

nos permitió enfocar el tema de paz al tema migratorio. No necesariamente esto se ha venido trabajando bajo ese enfoque, o sea, veníamos trabajando el tema de migración desde un punto de vista de desarrollo o desde un punto de vista humanitario, de asistencia humanitaria, más no se le había dado este enfoque de prevención de conflictos o de prevención de posibles conflictividades y eso hizo que el proyecto fuera bastante pertinente, sobre todo y viendo ahorita el contexto actual” (Entrevista Institución Pública).

Son enfáticas las instituciones en subrayar que el mayor logro es la prevención de conflictos lo que afianza la convivencia pacífica.

Ahora bien, la pertinencia con respecto a la focalización y necesidades de beneficiarios, es considerada no solo pertinente, sino absolutamente necesaria, especialmente porque no existía ningún tipo de atención a la población migrante y retornada “ha sido muy beneficioso para el tema de los retornados, para el tema de los desplazados internos, porque creo que se han hecho o se hicieron más bien el tema de trabajo en equipo con las organizaciones que estaban ejecutando este fondo y se logró tener una sinergia para hacer los proyectos de una mejor manera” (Entrevista Institución Pública).

Destacan de manera especial que el proyecto permitió generar una ruta de atención y una guía sobre movilidad humana, que no hubiese sido posible sin el proyecto, que además permitirá la continuidad en el territorio, porque dichos instrumentos fueron hechos en los territorios focalizados con el concurso de los actores en el territorio. “Sí, la creación de una guía de atención que es muy bonita. Todavía no la hemos socializado completamente con lo que es el Consejo Municipal que tenemos que presentársela, pero sí ya la finalizamos, solo faltan unos pequeños detalles (...) también tenemos, por ejemplo, protocolos de atención a personas afectadas por desplazamiento forzado. Si bien es cierto ya habían sido desarrolladas en la etapa previa, esta extensión permitió poder seguir divulgando y replicando estos instrumentos para asegurar que tuvieran una adopción efectiva dentro de las instituciones y que también pues el alcance llegar a las personas beneficiarias o las personas que caen dentro de estos marcos normativos o herramientas de atención que se diseñaron como parte del proyecto” (Entrevista institución pública).

En cuanto a la identificación de acciones con enfoque de género, identifican que han vinculado iniciativas locales de mujeres y jóvenes, lo cual ha permitido acercarse de manera efectiva a las comunidades, una mayor apropiación del proyecto por parte de las mismas, una vinculación efectiva de comunidades y población beneficiaria. “hemos podido percatar que en este caso las iniciativas que fueron propiciadas por las mujeres y algunas juventudes, pues todavía continúan funcionando” (Entrevista Agencia Implementadora)

Otro tema importante que han destacado es el abordaje de las violencias contra las mujeres y estigmas sobre las mujeres migrantes, sobre los cuales se ha tenido capacitaciones, acciones diferenciales y promoción de lugares libres de violencias “Todo fue tomado en cuenta e incluso también mejorado, diría yo, en esta extensión de proyecto el tema de violencia hacia las mujeres y estigmas hacia las mujeres migrantes”. (Entrevista Institución Pública)

Para finalizar este criterio es importante mencionar como el programa se encuentra alineado con las prioridades y estrategias nacionales que se resume a continuación:

Plan Cuscatlán: Es el plan de gobierno que establece las principales líneas de acción en áreas como seguridad, educación, salud e infraestructura. Su objetivo es articular las políticas públicas para el desarrollo del país.

- **Alineación:** El proyecto se alinea con este plan al contribuir a los objetivos de seguridad y desarrollo social, enfocándose en la reintegración pacífica y la cohesión social en comunidades que reciben personas retornadas, lo cual es un factor de estabilidad y bienestar.

Política del consejo nacional para la protección y desarrollo de la persona migrante y su familia (CONMIGRANTES): Es la política rectora que busca garantizar la protección y el desarrollo integral de la población migrante salvadoreña y sus familias, sin importar su condición migratoria.

- **Alineación:** El proyecto se alinea directamente al fortalecer los mecanismos de atención y reintegración, como el "Plan Nacional de Reintegración" y el protocolo "Bienvenido a Casa", materializando los objetivos de protección de esta política.

Ley Especial de Migración y Extranjería: Establece los derechos y obligaciones de nacionales y extranjeros, y promueve un ordenamiento migratorio eficaz, regulando el ingreso, permanencia y salida del territorio.

- **Alineación:** El proyecto apoya la implementación de esta ley al fortalecer las capacidades de la División Fronteriza de la Policía Nacional Civil y de la Dirección General de Migración y Extranjería, mejorando la gestión y la atención en fronteras.

Ley Especial para la atención y protección integral de personas en condición de desplazamiento forzado: Tiene por objeto reconocer, garantizar y proteger los derechos de las personas desplazadas internamente o en riesgo de serlo.

- **Alineación:** El proyecto se articula con esta ley mediante el fortalecimiento de la coordinación con la Dirección de Atención a Víctimas para la identificación, referencia y seguimiento de casos de personas retornadas afectadas por el desplazamiento forzado.

En cuanto a la correspondencia por país, El Salvador se alinea con Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2022-2026, donde el PRODOC especifica que en El Salvador, el proyecto se alinea con los efectos 2, 3, 4 y 6 del UNSDCF 2022-2026. El análisis de estos efectos revela una sinergia directa con los pilares del proyecto:

- **Efecto 2:** Desarrollo económico inclusivo y sostenible. Este efecto busca promover oportunidades económicas equitativas. El proyecto contribuye directamente al fortalecer las capacidades locales para la reintegración económica de personas retornadas y al promover iniciativas que generen oportunidades para la población en movilidad, con especial énfasis en mujeres y jóvenes. Al hacerlo, no solo apoya a las personas migrantes, sino que también mitiga una de las causas de conflicto identificadas: la competencia por recursos económicos limitados.
- **Efecto 3:** Educación y salud de calidad. Si bien el proyecto no se enfoca directamente en la prestación de estos servicios, su Resultado 2 busca mejorar los sistemas nacionales de información y

referenciación para facilitar el acceso igualitario de las personas en movilidad a servicios públicos básicos. Esta acción es un habilitador clave para el cumplimiento del Efecto 3.

- **Efecto 4:** Una sociedad más equitativa, inclusiva y segura. Este es el núcleo de la alineación. El Efecto 4 del UNSDCF de El Salvador se enfoca en fortalecer la cohesión social, la cultura de paz y el acceso a la justicia. El proyecto está diseñado precisamente para alcanzar estos fines, promoviendo espacios de diálogo multiactor, previniendo la discriminación y la xenofobia, y fortaleciendo las instituciones de seguridad y protección para que brinden una atención sensible a los derechos humanos de la población migrante.
- **Efecto 6:** Sostenibilidad ambiental y resiliencia. Aunque la conexión es menos directa, el proyecto contribuye a la resiliencia comunitaria al fortalecer el tejido social y la gobernanza local. Comunidades más cohesionadas y con mecanismos pacíficos de resolución de conflictos están mejor preparadas para enfrentar diversas crisis, incluidas las relacionadas con el clima que a menudo son un factor de la migración.

Dentro de los acuerdos y planes de acción identificados se evidenció que durante las mesas de trabajo del evento trinacional, los representantes de los países identificaron una necesidad crítica y formularon una propuesta de acción conjunta de alto nivel: ["Elaborar un acuerdo bilateral entre El Salvador y Guatemala en materia de Niñez no acompañada considerando que entre Guatemala y Honduras ya existe un Protocolo de atención a esta población"](#). Este es el acuerdo trinacional más significativo identificado.

Nace de un análisis comparativo y de la voluntad de replicar una buena práctica (el protocolo GTM-HND) para cubrir una brecha de protección en la subregión. Favorece directamente la coexistencia pacífica y la gestión de conflictos al establecer un marco coordinado para la protección de una de las poblaciones más vulnerables en contextos de movilidad humana. Además, tras la exposición de los desafíos en las municipalidades de Santa Ana y La Libertad, se llegó a la conclusión de ["la importancia de fortalecer los mecanismos de derivación y atención en coordinación con la Dirección de Migración y Extranjería"](#). Este acuerdo fortalece la articulación entre el nivel local y el central para mejorar la reintegración, un pilar de la coexistencia pacífica. Se decidió en un espacio trinacional, permitiendo que la experiencia de los otros dos países informará esta decisión estratégica.

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Pertinencia	Alto	Alto	Alto

3.2 Eficacia

¿La intervención está logrando sus objetivos?

La eficacia mide la medida en que la intervención logró sus objetivos estratégicos de consolidación de paz y cohesión social en el contexto de movilidad humana. Analiza el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Marco de Resultados, ponderando tanto la cobertura cuantitativa de las metas como la calidad de los beneficios entregados a las poblaciones priorizadas (mujeres, jóvenes y migrantes). Asimismo, valora la adaptación de la estrategia ante los desafíos operativos en los tres países.”

En términos generales se considera que el proyecto logró los objetivos propuestos, destacando de manera particular que el enfoque de paz contribuye a la consolidación de la paz, pero impulsa la incorporación del enfoque de paz no solo en la atención a la población migrante y retornada, sino es posible hacerlo extensivo a otro tipo de oferta social, dado que el resultado más evidente es el cambio de muchos de los funcionarios con respecto a la atención a la población vulnerable y la prevención de conflictos en las comunidades.

“Considero que el proyecto más emblemático que tenemos con el PBF es el módulo de protección, que existe en la gerencia de atención migrante, nos hace llevar un control de los retornados con necesidad de protección y este control también nos ayuda a dar una derivación segura a las instituciones correspondientes dentro de una ruta que está en la gerencia de atención al migrante o que otras instituciones puedan detectar y de esa manera no revictimizar a la persona, volviendo a contar la historia que ella nos contó” (Agencia implementadora)

Las capacitaciones resultan un hito en el programa para lograr los objetivos propuestos, especialmente en la contribución a la convivencia pacífica entre las personas en situación de movilidad, porque reconocen allí la potencialidad para prevenir conflictos e impulsar una mayor cohesión social. *“se diseñó un plan de fortalecimiento de capacidades (...), que de alguna manera no se habían abordado nunca, por ejemplo, el tema de cohesiones sociales, es un tema que casi no se había abordado nunca(...) se abordaron temas como el abordaje de conflictos en el contexto, que son temas que le digo no usualmente ninguna institución nos ofrece porque este plan se diseñó específicamente, alineado dijéramos al trabajo que nosotros hacemos en torno a la movilidad humana.” (Entrevista Instituciones Públicas)*

El impacto de esas capacitaciones se puede apreciar en la atención en terreno, por lo que la contribución se evidencia en los procedimientos de la oferta institucional)

Con respecto a la coordinación y las sinergias mencionan el esfuerzo de las agencias implementadoras para coordinar sus acciones, relacionarse con el sector público central y éstos a su vez con las instituciones territoriales, sin embargo, les es difícil mencionar alguna acción concreta más allá del flujo financiero para el desarrollo de las actividades y la articulación de las organizaciones para las acciones en campo. *“En la certificación aprendimos también el manejo a nivel trinacional, ¿cómo se deben hacer las acciones? cómo es realmente todo el aparataje. Tuvimos la oportunidad de hacer tres foros trinacionales que nos dio una gran experiencia porque ahí aprendimos de las otras organizaciones, nos reunimos con las organizaciones y*

gobiernos locales. Fue muy interesante eso, aprendimos mucho en cuestiones de abordaje. Incluso también cómo es en cada sector, cómo es diferente la persona retornada o deportada, cómo se está desarrollando en cada municipio, que puede estar a la par, pero tiene otras necesidades diferentes”

En cuanto a la incorporación de los enfoques transversales, son reiterativos en mencionar el enfoque de género, seguido del enfoque de derechos humanos. Mencionan la atención prioritaria que requieren niños, niñas y adolescentes, pero en ninguna entrevista se menciona una actividad que evidencie algún enfoque transversal.

Como se puede observar, si bien existe una comprensión sobre los enfoques transversales, éstos no se traduce en acciones afirmativas que respondan realmente a dicha transversalización, incluso, existe cierta confusión a la hora de mencionar acciones diferenciadas, por ejemplo, en la cita textual se evidencia que persiste estereotipos de género.

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficacia	Medio	Medio	Medio

3.3 Eficiencia

¿Se están utilizando adecuadamente los recursos?

Este criterio analiza la relación operativa entre los recursos invertidos (financieros, humanos, materiales y de tiempo) y los resultados generados (cualitativos y cuantitativos). Se evalúa la capacidad de la gestión del proyecto para convertir estos insumos en productos tangibles de la manera más óptima posible, examinando si la intervención se ejecutó dentro de los plazos previstos (oportunidad) y si la asignación presupuestaria respondió a criterios de racionalidad y rentabilidad, en comparación con otras posibles alternativas de ejecución.

Hay un énfasis en afirmar que el uso de recursos fue realizado de manera eficiente, señalando la magnitud para atender la población, las dificultades del territorio y el escaso tiempo, por lo que muchos agregaron recursos propios para la complementariedad.

“El uso de los recursos fue realizado de manera eficiente. De hecho, igual para apoyarnos un poco, pues mencionaba que nos hicimos manos de otro proyecto para apalancar acciones, para apalancarnos igual con fondos mutuamente, igual con las agencias implementadoras hemos generado ferias conjuntas igual que ha sido pues para eficientizar el uso de los fondos y de los recursos y hasta cierto punto hasta eficientizar hasta las relaciones que tenemos con contrapartes de gobierno” (Entrevista agencia implementadora)

Una institución pública agrega lo siguiente que hace evidente la excelente gestión de los recursos: *“puedo decir, he visto los informes semestrales que han compartido las agencias y sí ha sido un uso eficiente. En algunos momentos hemos tenido algunas quejas del PDF, de algunas agencias, de cómo se gestiona financieramente, pero ya son arreglos internos de cada una de las agencias de cómo lo manejan, pero sí, yo creo que se ha tratado de hacer bastante con poco recursos, porque en realidad el tema de movilidad humana es un tema sumamente fuerte en El Salvador y yo creo que en el nivel trinacional, o sea, los esfuerzos que los fondos que se han asignado y alocado son pocos en relación con la problemática y se ha tratado de establecer modelos, esfuerzos que puedan sostenerse en el tiempo, eh probar metodologías para ver si se logra innovar de alguna manera, y buscando siempre efectos catalíticos”.* (Entrevista institución pública)

En cuanto al flujo financiero, consideran que tanto la gestión como la administración de la misma, se realizó en los términos del proyecto siendo efectiva para el desarrollo de las acciones. Aunque señalan que fue necesario hacer gestión de recursos para la complementariedad de las mismas. En esa línea indican que los tiempos han sido restringidos, la magnitud del problema sumado a la sostenibilidad de los resultados, requieren mayores tiempos para lograr la consolidación. *“Sí, entregamos todo en los tiempos oportunos. Siempre hay imprevistos en el día a día, pero imprevistos que se controlaron de manera oportuna y responde, por supuesto, a toda la estructura organizativa, administrativa que tiene nuestra institución para la gestión, para el manejo y la gestión de fondos y procesos administrativos”* (Entrevista Organización de la sociedad civil)

Por último, la eficiencia se observa con relación a las capacidades técnicas del programa en materia de monitoreo, evaluación y aprendizaje MEL, particularmente en la captura y análisis de datos que permita la toma de decisiones con base en evidencia. En este sentido, la información indica que se ha tratado de un proceso difícil particularmente en el proceso, porque implicaba actividades que desbordaron a los equipos en los municipios focalizados, los enlaces de las entidades implementadoras y los enlaces nacionales. A las dificultades de sobrecarga de trabajo, se sumó también cuestiones contextuales, como las dificultades administrativas en el acceso a la información, cambios en la protección de la información, procesos largos en la verificación de los datos y complejidades en la interoperabilidad de la información.)

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Eficiencia	Alto	Alto	N/A

3.4 Impacto

¿Cómo cambia la situación la intervención?

Este criterio analiza los cambios significativos y duraderos en el contexto de intervención, evaluando si el proyecto ha contribuido a la transformación de las causas estructurales del conflicto o a la mitigación de factores de riesgo asociados a la movilidad humana. Examina los efectos netos de la intervención –positivos y negativos, primarios y secundarios, intencionales o no– sobre el bienestar general de la población, la cohesión social y la estabilidad institucional, más allá de los resultados inmediatos de los productos entregados.

Como se ha venido perfilando, el programa evidencia resultados tangibles como el efecto de las capacitaciones en los cambios de los funcionarios y funcionarias, que logran incorporar el enfoque de paz en la cotidianidad de sus funciones, apropiando una atención asertiva, empática, promoviendo la prevención de conflictos, respetando los derechos humano y gestionando rutas integrales de atención. *“(…) lograron mejorar el acceso a servicios con un funcionariado más capacitado, sensibilizado, se logró facilitar la identificación eficiente y temprana de personas con necesidades y también reducción en temas de violencia a medida que las personas fueron encontrando acceso a los servicios que necesitaban, esto pues también ayudaba a mediar tensiones (….) también permitió cambiar esa perspectiva, porque estas personas luego hacían réplicas de los talleres en los que participaban y esto permitía que las personas en situación de movilidad fueran percibidas de manera distinta”.* (Entrevista agencia implementadora)

En cuanto a lograr la cohesión social, la coexistencia pacífica y la gestión de conflictos, señalan que existe evidencia de los cambios no solo en las instituciones sino también en las comunidades, razón por la cual, es imprescindible la continuidad del programa para la sostenibilidad de los resultados. *“También, por ejemplo, la red de facilitadores judiciales llegaron al corazón de las comunidades y eran personas de las propias comunidades hablando acerca de temas de movilidad como el desplazamiento forzado y esto definitivamente contribuyó a que las personas fueran percibidas de manera distinta, a eliminar el estigma hacia este tipo de poblaciones y a garantizar que las personas sean incluidas en sus comunidades de manera más activa y por ende pues que estén menos expuestas a situaciones de violencia”* (Entrevista agencia implementadora)

El relato se mantiene de actor en actor, es decir, hay un énfasis no solo en la transformación de los funcionarios sino de la comunidad y población atendida: *“podría garantizar que sí vemos cómo las personas ahora se perciben de manera distinta. Por ejemplo, el proyecto generó una acción específica como para oportunidades de medios de vida para mujeres víctimas de violencia. Estas mujeres a nivel comunitario ya no se perciben a sí mismas como víctimas, sino que contribuyen activamente a la economía local y también a nivel comunitario. Esto, pues el hecho de tener medios de vida y poder contribuir al bienestar de su familia viene a generar un mayor bienestar a nivel personal, a nivel familiar y esto también se transforma en relaciones interpersonales a nivel comunitario más positivas y directamente de la generación de oportunidades podemos decir que sí, el proyecto vino a mediar y a generar un cambio positivo en cómo la gente se percibe y por ende cómo se interrelaciona y cómo interactúa en sus comunidades”* (Entrevista institución pública)

Pese a lo anterior, señalan que dicho resultado tiene un impacto significativo, por la complejidad (magnitud, coyuntura política, vulnerabilidad), cultura política (participación ciudadana), desigualdad estructural (cuestión histórica).

Sumando, el enfoque de paz es definitivo en la promoción de un ambiente habilitante para la construcción de paz, en el que se evidencia la desestructuración de violencias, la promoción de la convivencia, la gestión de conflictos y la humanización en la atención. Para hacer este impacto sostenible, agregan los actores, es importante insistir en el trabajo de reintegración.

Adicional a lo anterior, es importante citar el siguiente relato, para indicar la contribución del programa en la cooperación subregional: *“Hay un gran impacto y se puede evidenciar en las municipalidades y en los cambios que se han generado dentro de ellas. Hubo un encuentro donde ahí mismo se pusieron de acuerdo ambas direcciones de migración de Guatemala y Honduras, lo recuerdo para abordar ciertas temáticas en torno al retorno de una persona que estaba en uno de los albergues. Entonces para eso sí han generado igual vínculos entre instituciones y hay muchas, muchas lecciones aprendidas y retos, digamos, que todavía se pueden extrapolar entre una institución y otra”* (Entrevista Institución pública)

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Impacto	Alto	Alto	Alto

3.5 Relevancia

¿La intervención está logrando los objetivos correctos?

Este criterio examina la medida en que los objetivos y el diseño de la intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios, las prioridades globales y las políticas de los socios y donantes. Se evalúa la alineación estratégica del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (específicamente ODS 10 y 16), los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas (UNSDCF) en cada país y las políticas nacionales de movilidad humana. Asimismo, analiza la validez de la Teoría del Cambio planteada y si esta se mantuvo pertinente frente a la evolución del contexto.

En este criterio se puede identificar una información escasa, dado que se reitera la relevancia en función de la consolidación de paz, en la cualificación de las instituciones y funcionarios, la prevención de conflictos y la promoción de una convivencia pacífica. No obstante lo anterior, señalan el impulso de iniciativas relevantes

como la actualización de protocolos para la atención de población migrante y retornada, así como las rutas de los centros de atención: *“Sí, definitivamente con PBF ,en mi competencia, se actualizaron dos protocolos. Uno es el Centro de Recepción de Retornados Salvadoreños, que contó con el apoyo técnico de un consultor que se contrató. se hicieron sesiones bilaterales con las nueve instituciones que forman parte de la ruta de derivación y eso nos permitió tener un producto que era idóneo (...) También se actualizó el protocolo del Centro de Atención a Personas migrantes extranjeras, que es el albergue Caipem, que atiende a personas extranjeras en condición irregular “(...) (Entrevista Institución Pública)*

En cuanto al cumplimiento de las necesidades de la población migrante y/o retornada, se identificó que el hito más importante es vincular a la población de manera abierta y participativa y la coordinación entre las instituciones *“Este abordaje multi actor fue clave para poder articular respuestas que estuvieran alineadas a las necesidades reales de las personas si estas actividades no hubieran estado así, las personas beneficiarias no hubieran encontrado una respuesta integral y eso fue lo que facilitó esta coordinación, una respuesta integral, mecanismos de referencia efectivos que permiten a las personas encontrar una solución no solamente inmediata, sino una oportunidad para poder por ejemplo reconstruir su vida, encontrar una solución duradera a las diversas situaciones que enfrentaban. Entonces, creo que el diseño e multiactor y de estructura colaborativa fue lo que garantizó la sostenibilidad primero el desarrollo y luego la sostenibilidad de las intervenciones, por eso ahora vemos que incluso algunas instituciones se han apropiado de estos procesos, ha habido una afectación a nivel de cómo las organizaciones ahora podemos seguir apoyando. Entonces, esta apropiación que se ve en algunas instituciones es resultado de que desde el inicio se diseñarán de manera conjunta.” (Entrevista institución pública)*

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Relevancia	Medio	Medio	Medio

3.6 Sostenibilidad

¿Durarán los beneficios?

El criterio de Sostenibilidad examina la capacidad de las contrapartes nacionales e institucionales para apropiarse de los resultados, los marcos normativos, las capacidades y los mecanismos de coordinación creados por el proyecto. Se analiza la existencia de mecanismos financieros, técnicos y políticos que aseguren la continuidad de las acciones de consolidación de la paz y el abordaje de la movilidad humana una vez que finalice la intervención. Esto incluye evaluar la integración de las iniciativas del proyecto en las estructuras presupuestarias y programáticas de los gobiernos e instituciones locales.

En El Salvador el programa continuará con algunas acciones relevantes e iniciativas o instrumentos que se generaron durante su ejecución. La tendencia de las opiniones es que si bien las capacidades se mantienen, el espíritu del programa y algunas actividades, es primordial algún mecanismo de prórroga del mismo para lograr la sostenibilidad de los resultados.

Como se mencionó las capacidades de una u otra forma permanecen y se reflejarán de algún modo en las instituciones: *“Sí, sin duda todo lo que nos han enseñado dijéramos esto no se borra. Las conexiones que tenemos, con el equipo a través de todas estas gestiones, ha conseguido hasta otro tipo de ayuda para mi institución (...) Entonces, sin duda, todas las herramientas, formas de trabajo, actividades que se realizaron, porque tuvimos varias reuniones virtuales, este existía pues ese compromiso y también yo quiero resaltar algo y es el compromiso de los organismos internacionales en hacer seguimiento para nosotros ha sido bien significativo” (Entrevista institución pública)*. Como se puede observar, las cuestiones genuinas, espontáneas en el marco de las gestiones, genera unas relaciones fuertes que tienen potencialmente a permanecer, al igual que la sensibilización y conocimientos que logra las capacitaciones.

Para sumar, las iniciativas instrumentales también son potencialmente sostenibles como lo confirma este testimonio: *“Por lo menos el tema del módulo de protección lo vamos a seguir utilizando, pero el tema del personal dependemos mucho del financiamiento (...) Podemos tener el módulo, podemos tener las oficinas, pero si no tenemos el personal es como como que no tenemos lo básico”(Entrevista Institución Pública)*.

A lo que se suma instrumentos tecnológicos, rutas, guías y orientaciones: *“Todos los sistemas que se han construido en el proyecto, (...) los diferentes módulos que se han construido con el Ministerio de Trabajo, ese es uno de los que va a permanecer igual, la hoja y guía de atención a la persona migrante a nivel local con el municipio y la dirección de atención a la persona migrante que está en funcionamiento. Igual hicimos un borrador de política para el Registro Nacional de Personas Naturales para todo el tema de registro. Ese es un insumo muy valioso para el gobierno, para todo el tema de digitalización de identidad. y creo que son temas que van a ser sostenibles” (Entrevista Institución Pública)*.

En cuanto a la identificación de riesgos, solo se registró la posibilidad de un retorno masivo para lo cual no hay ningún tipo de preparación, seguido de la financiación con recursos propios (sector público) para lograr la continuidad *“Bueno, lo que les decía, la posibilidad de un retorno masivo pondría barreras financieras importantes para atender a nivel territorial y las capacidades para la inserción” (entrevista Institución Pública)*.

Finalmente, con respecto al aseguramiento a la sostenibilidad, nos encontramos que el mayoro riesgo sigue girando en torno a la financiación, frente a lo cual se intenta apropiar recursos públicos que garantice la continuidad: *“Lo que más podría afectar, el reordenamiento que pueda haber, porque de alguna forma las municipalidades si se habían apropiado, había mucho interés, genuino, mucho trabajo. Pero en este cambio todavía no hay claridad el cómo van a funcionar estos distritos como tal, están en ese proceso y en marco de ese proceso, en ese en ese marco la gente puede como perderse, digamos, en ese punto de cómo ese espacio, ese nicho que ha habido de que se han detenido estos procesos en la actualidad” (Entrevista Institución Pública)*

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Sostenibilidad	Bajo	Bajo	N/A

3.7 Coherencia

¿En qué medida encaja la intervención?

El criterio de Coherencia examina la relación de la intervención con otras acciones del mismo portafolio (o cartera) del financiador, y con iniciativas de otros socios de desarrollo. Analiza dos dimensiones: Coherencia Interna, evaluando la compatibilidad y complementariedad entre los diferentes componentes del proyecto trinacional (Honduras, Guatemala y El Salvador); y Coherencia Externa, asegurando que el proyecto esté alineado y refuerce las estrategias y agendas de otros actores clave en la subregión, evitando la duplicidad de esfuerzos y asegurando sinergias para la consolidación de la paz y la respuesta a la movilidad humana.

Como se ha mencionado el programa impulsó una coordinación entre agencias, de éstas con el sector público central y territorial, comunidades y personas migrantes o retornados. Resultó indispensable esta coordinación para lograr implementar de las acciones, lo cual se hizo desde el diseño y se visibilizó en la implementación. *“Hubo mucha coordinación con las alcaldías, mucha coordinación incluso con muchas organizaciones también que trabajaban en el campo, con las cuales pudimos hacer algunas acciones y esto realmente fue interesante porque siempre es bueno escuchar el punto de vista de todas las personas y lo interesante también fue, algo que nosotros sabemos cómo organización que podemos tener un buen plan, podemos tener los recursos, podemos tener un buen ejecutor, pero si no involucramos a quienes los vamos a ejecutar, no sirve”* (Entrevista Agencia Implementadora)

Para los actores hubo una especie de coordinación en escala, primero subregional, luego por país y luego en el territorio *“En general yo creo que el proyecto fluye porque lo que buscaba era tener como acuerdos a escala subregional que pasaban después a nivel país y que esto de alguna manera tuviera incidencia a nivel local (...) Yo considero de que el proyecto cumple en su mayoría con este supuesto, de ir en niveles, pero recalco que creo que es más evidente el impacto del cambio más en los niveles nacionales y locales. En el subregional, si bien el espacio que se generó de intercambio, de diálogo, fue un espacio bastante ameno y positivo, sobre todo para crear vínculo, siento todavía considero de que se queda todavía como muy abstracto respecto a lo que se ve más tangible a escala país y escala local”* (Entrevista Institución Pública)



Entonces, existe este reconocimiento de coordinación por niveles, pero se hace mucho más evidente al interior de los países, que pasa del nivel central al territorio, esta coordinación del nivel central con los municipios, es el que en voces de los actores institucionales entrevistados goza de mayor valor.

Ahora bien, sobre la vinculación de los diferentes actores, el proyecto evidencia que efectivamente tanto en el diseño como en la implementación las diferentes organizaciones de todos los niveles manifiestan que se han sentido efectivamente parte del proyecto y conectadas desde el diseño del mismo. *“Creo que todos los espacios que el proyecto generó encuentros nacionales, por ejemplo, intercambios de experiencia, tomaron en cuenta la participación desde el nivel local hasta nacional. A nivel subregional no tengo claro cómo el proyecto pues pudo articularlo, pero desde los niveles locales a través de las municipalidades y actores organizaciones de base, por ejemplo, sí hubo una articulación hasta, o sea, estos temas discutidos y todo fueron llevados al ámbito nacional y los productos desarrollados sí aseguraron que se incluyeran como todas estas perspectivas desde el área local o desde lo local hasta lo nacional y que pues estas perspectivas estuvieran incluidas en los en diversos productos o en los proyectos en los que las personas participaban” (Entrevista Institución Pública).*

La coherencia externa se manifiesta en la visibilidad de apoyos en las intervenciones en torno a la cohesión social, coexistencia pacífica y/o la gestión de conflictos; es necesario reiterar el reconocimiento que existe en torno a los resultados en materia de prevención de conflictos, sensibilización sobre el tema, mejoramiento de la atención a la población y desestructuración de estereotipos. *“Ahí hubo que tal vez sensibilizar, trabajar con ellos para que esa visión se fuera como amalgamando más con el tipo de persona o participante que teníamos como tal. Tal vez esa parte fue lo que tal vez tuvimos que reforzar un poco” (Entrevista agencia implementadora).*

Adicionalmente el programa presenta una coherencia con la cartera del PBF con el marco estratégico se establece mediante la alineación directa con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), que guía las inversiones del PBF en el país. El PRODOC original (2020-2023) ya establecía esta alineación con el UNDAF vigente en ese momento. El PRODOC de la extensión (2024-2025) actualiza esta coherencia, alineándose con el UNSDCF 2022-2026, específicamente con los Efectos 2, 3, 4 y 6.

Esta alineación, particularmente con el Efecto 4 (Una sociedad más equitativa, inclusiva y segura), asegura que el diseño del proyecto sea coherente con la estrategia de consolidación de la paz de la ONU en El Salvador.

Finalmente, el programa evidencia la inclusión de los enfoques transversales *“Fue una relación excelente, yo creo que también facilita el hecho que tengas enfoques transversales como institución, como programas, un enfoque tiene que ver con la parte ecosistémica. Nosotros trabajamos con el enfoque ecosistémico, manejamos los tres sectores de la población y lo hacemos desde el nivel comunitario hasta un nivel municipal. Entonces, de alguna manera fue muy fácil el poder trabajar con los gobiernos municipales y no solo quedarnos ahí a nivel del municipio, sino que también de cómo el municipio también articula a nivel comunitario, que al final es lo más importante de esas iniciativas, como construis también ecosistemas a nivel comunitario. Entonces, definitivamente fue muy fácil poder trabajar eso. No hubo tanta dificultad” (Entrevista institución pública).* Tanto en la narrativa como en la evidencia de los resultados, es tangible la vinculación de los enfoques transversales en la implementación del proyecto.

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Coherencia	Medio	Medio	Medio

3.8 Catalítico

¿Cuál fue el valor agregado o el efecto multiplicador de la inversión del proyecto?

El criterio Catalítico examina si la intervención generó un valor agregado en relación con su escala y presupuesto. Evalúa la capacidad del proyecto para actuar como un desencadenante para cambios más amplios, logrando movilizar la acción de otros actores (gobierno, sector privado, socios de desarrollo) o apalancar recursos adicionales (financieros, técnicos o políticos) que de otra manera no habrían sido invertidos en los temas de consolidación de la paz y movilidad humana. En esencia, se busca determinar si la intervención impulsó cambios sistémicos y estableció una base para una acción sostenida que fue adoptada por sus contrapartes.

Este criterio es particularmente complejo en El Salvador, puesto que los hallazgos se encuentran divididos, sin que se pueda evidenciar una tendencia sobre el tema. Las agencias implementadoras, señalan que les es difícil identificar o reconocer una iniciativa de capital catalítico, cofinanciación o impulsor de recursos financieros diferentes a quienes aportan actualmente al programa. *“Financieramente aún no se cuenta. Bueno, de hecho ahorita que lo recuerdo hay un proyecto adicional (...) un cuaderno sobre migración, pero con un enfoque desde las personas migrantes” (Entrevista agencia implementadora)*. Entonces, las agencias implementadoras no reconocen vehículos financieros derivados de la ejecución del programa, pero sí la réplica o escala de actividades que nacieron en el marco del mismo. *“Honestamente no tengo ninguna que haya sido generada a partir de las acciones del proyecto que pueda mencionar. Recursos financieros creo que no, pero a nivel de efecto catalítico, no hay algo financiero como contrapartes, contribuciones que pueda mencionarle, pero sí esfuerzos coordinados, por ejemplo, y todas las réplicas, o sea, por ejemplo, a nivel comunitario, sí se generó esta apropiación de parte de las estructuras para poder seguir haciendo acciones a nivel comunitario que no van a requerir una inversión financiera del proyecto” (Entrevista agencia implementadora)*.

En contraste las instituciones públicas señalan varias acciones que consideran apalancamientos de recursos en virtud de la ejecución del proyecto: *“Hemos logrado bastante apoyo no solo humanitario, sino donación de tecnología para la institución, incluso de remodelación de espacios, por ejemplo”,* es decir, consideran como catalítico también la gestión de recursos para la financiación de iniciativas complementarias o de atención que requieren tener sostenibilidad. *“Sí, fíjese que, a través de esto, bueno, lo que comentaba, ¿verdad?, con las*

empresas (...) este esfuerzo que hicimos en conjunto logramos hacer el programa canastas cambiando amor” (Entrevista institución pública)

La respuesta de las instituciones públicas, evidencia que hay cierto nivel de habilitación de procesos, que se hace evidente en herramientas, instrumentos, tecnología o rutas de atención.

“Se diseñó una guía de atención psicosocial, que es de nuestra autoría, también ese fue otro apoyo que conseguimos con otra institución dada la necesidad que detectamos y como le decíamos, mira, este enfoque de paz nos pide esto, esto y esto, diseñamos esa otra guía. Nos costó un poquito tenerla, pero al final la diseñamos y luego conseguimos la reproducción y esa guía viene acompañada de un kit de salud mental (...) también el libro de los derechos de los niños, ya llevamos tres versiones, ahora ya le incorporamos juegos para que sea como más interactiva y que es la que compartimos con los niños cuando vamos a sensibilizar en las escuelas o en algunos otros espacios” (Entrevista Institución Pública)

Como se ha mencionado, las iniciativas que fortalecen la atención a la población, es reconocido como capital catalítico, ante la ausencia y el esfuerzo institucional para mejorar la atención: *“viendo la necesidad con la gente de atención psicosocial, decidimos crear, por ejemplo, como una iniciativa de espacios seguros, que son como dos réplicas de espacios de intervención que tiene el demo. Entonces tenemos dos cubículos, que son para brindar atención especializada, justamente se crearon para atender a mujeres en tema de violencia, pero como también tenemos niñas y también tenemos hombres que han sufrido violencia, son espacios ambientados y creados con ese enfoque” (Entrevista Institución Pública)*

Frente al fomento de la innovación, no existe mayor información, que el señalar el enfoque de paz como el elemento innovador del programa. *“Podría ser los protocolos. El protocolo no tenía el enfoque de paz. Entonces para mí eso fue importante posicionarlo, porque ahora no solo es el protocolo, sino que luego fueron todas las capacitaciones que se dieron” (Entrevista institución pública).*

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Catalítico	Bajo	Bajo	N/A

3.9 Tolerancia y riesgo a la innovación

¿La gestión del riesgo permitió la innovación?

El criterio tolerancia y riesgo a la innovación evalúa la capacidad del proyecto para operar en entornos de alta incertidumbre, un rasgo común en proyectos de consolidación de la paz. Este análisis se enfoca en dos dimensiones: primero, la efectividad de la gestión de riesgos (matriz de riesgos y protocolos de seguridad) para mitigar amenazas a la implementación y a los participantes (especialmente mujeres y jóvenes); y segundo, la medida en que la gestión del riesgo fomentó la experimentación y la innovación. Se valora la existencia de un espacio operativo que permitió al equipo del proyecto aprender de los fracasos y adaptar metodologías no probadas para maximizar el impacto en un contexto cambiante.

La gestión del riesgo del programa en El Salvador, giró en torno a la coordinación entre los diferentes niveles: subregional, nacional y municipal, especialmente poder acercarse de manera efectiva a los municipios y lograr una gestión de todas las entidades en el marco de un territorio con alta conflictividad socio-económica y política y una baja capacidad institucional.

“Para nosotros aquí, un riesgo fue trabajarlo desde un municipio, no tanto expulsor, sino receptor de diferentes perfiles de personas migrantes y personas en movilidad, porque no solo estamos hablando del migrante retornado, sino que también de aquellas personas migrantes que vienen al país por temas turísticos y que eso genera otra problemática, otras a nivel local genera muchas tensiones también, digamos, no solo en la municipalidad, sino que también con los comités locales de turismo, porque recaen y aumentan la necesidad de los servicios a nivel local. Entonces, ese es un riesgo que tomamos porque fue una perspectiva nueva al trabajar temas migratorios, porque no solo estamos hablándolo desde un punto de vista de reinserción de salvadoreños, sino que estamos hablando de un nivel más amplio. Por eso igual con el Ministerio de Trabajo trabajamos el tema de permisos de trabajo para salvadoreños, no para personas no centroamericanas. Entonces, el proyecto nos permitió hacerlo desde otro perfil de migrante, no solo el migrante retornado” (Entrevista agencia implementadora)

Como se puede observar el territorio enfrenta una alta conflictividad social, desafíos de economía local, habitantes históricos, migrantes nacionales y extranjeros, retornados nacionales y extranjeros. Es un contexto que implica retos en todo el proceso del proyecto diseño, implementación y evaluación. Con una profunda fragmentación de la ciudadanía, polarización y desconfianza.

Sumado a lo anterior, articular una institucionalidad central con una baja presencialidad con la institucionalidad local que enfrenta una sobrecarga de demanda, es un riesgo en sí mismo. Se requería generar confianza en el proyecto, vincular efectivamente la participación de todos los actores y conectar el propósito con todos.

En cuanto a la innovación y generación de aprendizajes, revelan la magnitud del aprendizaje del proyecto en muchos aspectos. Por un lado, la coordinación interagencial y por otro el enfoque de paz en la implementación de acciones.



“Lograr la integración de los diferentes niveles, por ejemplo, la coordinación a nivel de los tres países, pero que surgió desde abajo, desde el nivel local y el nivel municipal y cómo esto se transversalizó. Creo que el abordaje de la movilidad y la inclusión de todos los temas que están involucrados y cómo el proyecto fue establecido es lo más innovador porque garantiza que las respuestas estén alineadas con las necesidades de la población en movilidad. Por ejemplo, muchas personas están en una ruta. Entonces, la articulación del proyecto permitió que las respuestas estuvieran alineadas a sus necesidades y también este enfoque trinacional, las plataformas de coordinación permitieron adaptar las acciones del proyecto de acuerdo al contexto y a las necesidades específicas que las personas presentaban” (Entrevista institución pública)

El aprendizaje que se derivó del proyecto se traduce en los procesos de formación, en la gestión e implementación, la sensibilización y el reconocimiento. “Lo más innovador del proyecto. Veamos. Procesos de formación, cursos de formación en línea que fueron establecidos sobre cultura de paz y movilidad humana que va a quedar. Eso fue innovador, no se había hecho antes, fueron de los primeros esfuerzos que se hacen y va a quedar en una plataforma de educación que ellos tienen para su cuerpo diplomático y para su personal. También oportunidades de empleo, una nueva forma de gestión (...) Rincón Azul es totalmente innovador, o sea, ni siquiera pensable en el pasado, que algo así se pudiera haber instalado. Me parece que las políticas de reintegración son innovadoras porque no habíamos tenido políticas de reintegración. Y eso organiza la estructura en el presente y en el futuro cómo se va a trabajar con el tema. Creo que eso es innovador” (Entrevista agencia implementadora)

Para finalizar es importante subrayar cómo el enfoque de paz, obtiene logros más allá de la sensibilización, haciendo evidentes transformaciones en el comportamiento: “Nosotros aprendimos que muchas veces desconocer el tema hace que las personas no sean empáticas con las situaciones. ¿Por qué razón? Porque si ustedes nunca, bueno, yo les hago esta pregunta generalmente cuando nosotros vamos a hacer una, vamos a dar una charla, vamos a dar conferencia o vamos a capacitar a ustedes, ¿cuántas personas levanten la mano acá? ¿Cuántas personas en el extranjero que se han ido de forma legal o ilegal? El 90% del lugar donde voy, creo que toda. Ahora yo les digo, ¿qué pasaría si esta persona viene acá? viene de regreso, no están preparados. Entonces, ahí es donde yo me pongo a pensar, o sea, para empezar, si usted capacita y da la información correcta y oportuna, las empresas para poder duplicar este esfuerzo, las empresas se concientizan y ven que pueden, por ejemplo, un chef que viene de otro país tiene conocimientos y le puede ayudar a generar más ventas si usted se lo vende de esa manera. Una persona que trae tres idiomas, cuatro idiomas, puede perfectamente apoyarle” (Entrevista Institución Pública)

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Tolerancia y Riesgo a la innovación	Medio	Medio	Medio

3.10 Localización

¿Fue la focalización geográfica la más idónea para los objetivos del proyecto?

El criterio de Localización examina la idoneidad estratégica y el fundamento de los territorios, municipios y puntos focales seleccionados para la implementación del proyecto. Se evalúa si la selección geográfica se basó en un análisis riguroso de las dinámicas de conflicto y movilidad humana (ej. corredores de migración, altos índices de riesgo o necesidades), y si dicha focalización maximizó el potencial de la intervención para la consolidación de la paz y la cohesión social. Asimismo, se analiza si el nivel de concentración o dispersión geográfica de las acciones fue el más apropiado para la gestión eficiente de los recursos y la consecución de efectos duraderos a nivel subregional y local.

La participación de los diferentes actores, instituciones y organizaciones subregionales, nacionales y municipales fueron convocados desde el diseño del proyecto, con mecanismos efectivos de diálogo y concertación y una gerencia que impulsó la participación en todos los niveles y en todas las etapas del desarrollo del proyecto. *“En toda reunión había participación y había toma de decisiones, lo hacíamos en conjunto, en consenso. Había mucho consenso y así funcionan las cosas para que terminen bien”* (Entrevista organización de la sociedad civil).

El enfoque del proyecto es evidentemente participativo, siendo además sensible con la comprensión de los actores, el territorio y el contexto, promoviendo el trabajo colaborativo. *“Yo siempre me sentí escuchada desde que se comenzó a diseñar el nuevo PBF, nos llamaron, nos preguntaron cuáles son las necesidades, dónde está el interés. Nos alinearon porque las necesidades son muchas”* (Entrevista Institución Pública)

Los diferentes actores reconocen que han sido convocados, consultados y sus decisiones han sido tenidas en cuenta para generar consensos. *“En el diseño, pues obviamente fueron consultadas, fueron tomadas, pues tuvimos muchas reuniones igual con la parte de monitoreo, como menciono, hay muchas encuestas en las que ellos pues han participado y reuniones igual de seguimiento para cumplir con los tiempos, sobre todo y eso nos permite pues un monitoreo y un diálogo tenemos diálogos constantes con ellos, con todos y también poner quizás un punto focal a nivel local que nos ayude a agilizar pues la implementación con los comités de desarrollo. Grupos focales se han realizado y sobre todo el mecanismo nosotros debo decir de un escritorio se piensa como la metodología seguir, pero esta se valida en terreno y si las personas no están de acuerdo con lo que se ha propuesto o con lo que se ha implementado, hay una retroalimentación constante a través del diálogo constante que se tiene con ellos y con la confianza. generada a nivel local”* (Entrevista Institución Pública)

En este apartado es importante resaltar que las instituciones públicas, reconocen el bagaje que deja el proyecto en materia de capacidades instaladas, mejores procesos y el impulso de lograr desarrollos en el territorio para el abordaje de la movilidad humana.

Finalmente el proyecto es útil porque responde al fenómeno de movilidad humana, un flagelo que evidentemente existe y crece con el paso del tiempo. Se trata de un tema complejo, diverso y estructural. El

proyecto impulsa la atención, pero no una atención cualquiera, sino asertiva porque escucha a los beneficiarios finales, coordina las acciones en diferentes niveles y con distintos actores, lo que le hace un proyecto asertivo y situado. El mayor valor es la inclusión del enfoque de paz, que logra cambios perceptibles en los abordajes, prevención de conflictos, desestructuración de estereotipos y atención a la población.

El Salvador	Agencias Implementadoras	Instituciones Públicas	Beneficiarios - OSC
Localización	Alto	Alto	Medio

cliO consulting ;